



Le spectacle *et le* vivant

20 propositions pour
contribuer à la transition
écologique et sociale

*Sophie Lanoote - Galatea Conseil
Nathalie Moine - Florès*

Sommaire

Notre approche	4
Méthodologie et remerciements	5
Synthèse	6
Introduction	8
Se situer dans la transition	10
<i>Le ressenti de l'urgence</i>	12
<i>Une constellation de pratiques</i>	19
<i>Une carte n'est pas le territoire</i>	25
Penser les transitions possibles	34
<i>Questionner les valeurs et représentations à l'œuvre</i>	36
<i>Façonner les trajectoires</i>	43
<i>Se mettre en chemin</i>	53
Agir en cohérence	62
<i>Mettre en œuvre le plan d'actions</i>	64
<i>Interagir au sein des réseaux et territoires</i>	72
<i>Mesurer le chemin parcouru, continuer de creuser le sillon</i>	80
Conclusion	90

«*Nous sommes pleins d'allant et de simples projets, nous sommes vivants, nous campons sur les rives et parlons aux fantômes, et quelque chose dans l'air, les histoires qu'on raconte, nous rend tout à la fois modestes et invincibles.*»

Mathieu Riboulet, *Nous campons sur les rives*, Lagrasse, 7-11 août 2017,
cité dans *Nos Cabanes* de Marielle Macé

Notre approche

Comment les acteurs et actrices du spectacle vivant peuvent-ils contribuer à construire un monde plus juste et plus durable? C'est tout le propos de notre enquête et de notre analyse.

Plus de 60 acteurs et actrices du spectacle vivant, de la culture, des sciences humaines et de la transition ont ainsi été interrogés par nos soins¹ aux fins de :

- dresser un premier état des lieux des **usages et questionnements** à l'œuvre
- envisager de **nouvelles approches** qui confortent le rôle essentiel du spectacle vivant dans les métamorphoses à venir

C'est sur notre propre initiative et en toute indépendance que nous avons écrit ce livre blanc. Il répond à la volonté de donner **des éclairages conceptuels et pratiques** sur les notions d'engagement sociétal et écologique dans le secteur du spectacle vivant, ainsi que leur articulation au sein d'un projet artistique et culturel.

Notre intention n'est pas seulement de produire une synthèse des enjeux. Loin de prétendre livrer ici des recettes toutes faites, nous voulons faire entendre la polyphonie des ressentis, idées et initiatives qui animent les acteurs et actrices, dans toute leur diversité. Pour donner des clefs à celles et ceux qui veulent œuvrer en faveur de la transition, pour les encourager et faciliter leur cheminement.

Notre rôle est d'accompagner les professionnel.le.s de la culture qui veulent réaliser leurs missions essentielles tout en contribuant à la transition. Notre livre blanc et nos 20 propositions retiennent votre attention ? Rencontrons-nous pour poursuivre cette démarche au bénéfice de votre organisation, de vos équipes, parties prenantes et territoires !

1. Entretiens semi-directifs réalisés entre le 03/11/2020 et le 10/03/2021

Les autrices :



Sophie Lanoote

Directrice associée de Galatea Conseil

Sophie Lanoote effectue depuis vingt ans un parcours d'entrepreneure culturelle et de consultante. En 2008, elle fonde l'agence Galatea, qui conjugue en France et à l'international le management artistique, le conseil et la production de concerts, avant de se consacrer au conseil en 2017. Sophie met son expertise en stratégie, management et transformation au service des acteurs culturels privés et publics. Titulaire d'une licence d'Histoire et diplômée de Sciences Po Paris, elle y est maîtresse de conférences (School of Public Affairs, Cultural Policy & Management). Elle est chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

in [linkedin.com/in/sophielanoote](https://www.linkedin.com/in/sophielanoote)



Nathalie Moine

Fondatrice de Florès

Diplômée d'une licence de Lettres modernes et du Celsa (communication, sciences humaines et sociales), Nathalie Moine a travaillé dans l'édition avant de rejoindre le secteur du spectacle vivant. À l'Opéra de Lyon puis à l'Opéra Comique, elle a exploré de nouvelles formes de relations entre culture et société, en faveur d'une approche décloisonnée. Consultante en stratégie, elle accompagne aujourd'hui les acteurs culturels, publics et privés, qui souhaitent repenser leur rapport au territoire et à ses habitants, dans la perspective d'une participation de toutes et tous à la vie culturelle.

in [linkedin.com/in/nathalie-moine-ba85467](https://www.linkedin.com/in/nathalie-moine-ba85467)

Méthodologie et remerciements

Ce livre blanc est le fruit de recherches documentaires, qui nous ont permis de dresser les premiers éléments conceptuels mobilisés par les notions d'engagement sociétal et écologique.

En parallèle, nous avons réalisé une soixantaine d'entretiens afin de comprendre la manière dont les acteurs et actrices s'emparent du sujet et inventent des réponses pour articuler « *spectacle* » et « *vivant* ».

Nous avons choisi de mener cette étude à une échelle nationale et de nous focaliser sur les acteurs subventionnés. Nous avons, dans ce périmètre, souhaité donner la parole à une large diversité de témoins, par leurs profils et leurs fonctions. Pour les échanges stimulants que nous avons eus, véritable sève de notre réflexion, nous leur sommes infiniment reconnaissantes.

Cécile BACKÈS, Directrice et Metteuse en scène, Comédie de Béthune, Centre dramatique national
Charlotte BARTISSOL, Administratrice, Quatuor Diotima et Vice-Présidente, Profedim
Marialya BESTOUGEFF, Directrice de l'Innovation, Centquatre Paris
Daniel BIZERAY, Consultant fondateur, La Terre est monde
Frank BRALEY, Pianiste, Professeur au Conservatoire National Supérieur de Musique de Paris
Valentina BRESSAN, Directrice technique adjointe, Opéra National de Paris, scénographe
Julien BRUN, Conseiller Musique, DRAC Auvergne - Rhône-Alpes
Nicolas BUCHER, Directeur Général, Centre de Musique Baroque de Versailles, Président de Profedim
Raphaël CALLANDREAU, Comédien, musicien, chanteur, co-fondateur du Collectif Eco-spectacle
Nathalie CHARPENTIER, Responsable des projets de territoire, Comédie de Béthune, Centre dramatique national
Eve CHIAPELLO, Sociologue, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Marie-Noëlle CLÉMENT, Médecin Directeur, Hôpital de jour pour enfants A. Bouloche
Maria CONJARD, Chargée de projet et développement, Aremacs
Sophie CORNET, Responsable durabilité, Théâtre de la Monnaie
Pauline DANIEZ, Consultante en concertation, Toguna
Saskia DE VILLE, Journaliste et productrice, France Musique et Arte
Helena DE WINTER, Secrétaire générale, Réseau Européen de la Musique Ancienne
Émilie DELORME, Directrice, Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris
Aline DEPERNET, Directrice Générale Adjointe Ville émancipatrice, Ville de Grenoble
Serge DORNY, Directeur Général, Opéra de Lyon, Directeur désigné, Bayerische Staatsoper de Munich
Michaël DIAN, Directeur, Espace culturel de Chaillol, Scène conventionnée Art en territoire (Hautes-Alpes)
Nicolas DUFETEL, Adjoint à la culture, Ville d'Angers
Chrysoline DUPONT, Directrice de la programmation, Orchestre de Chambre de Paris
Auxane DUTRONC, Responsable du pôle Commercial et Marketing, Opéra de Lyon
Johanna FLORES, Coordinatrice artistique, Festival de Pâques - Grand Théâtre de Provence

Charles FOURNIER, Vice-Président du Conseil Régional Centre-Val de Loire, délégué à la Transition Écologique et Citoyenne, à la Coopération
Edilia GÂNZ, Directrice, Fedora
Maxence GOURDAULT-MONTAGNE, Consultant en conception de lieux, Les Apaches
Loïc GUÉNIN, Compositeur
Maxime GUEUDET, Étudiant, master Société et Biodiversité, Muséum national d'Histoire naturelle
Anne GUIHEUX, Cheffe du Département Action territoriale et participation des acteurs, ministère de la Transition Écologique, Commissariat Général au Développement Durable
Joël GUNZBURGER, Directeur, L'Onde, Scène Conventionnée d'Intérêt National - Art et Création pour la Danse
Rémy JANNIN, Coordinateur artistique, L'Instant Donné
Audrey JUNGERS, Manager générale, Opéra Europa
Emmanuelle LALLEMENT, Anthropologue
Chantal LATOUR, Musicienne, artiste, Scomposition et Consortium « Où atterrir ? »
Marine LE BONNOIS, Administratrice générale, La Pop, Co-fondatrice d'ARVIVA
Joséphine LEBARD, Journaliste, autrice
Claudy LEBRETON, Ancien Président du Conseil général des Côtes d'Armor et de l'Assemblée des départements de France
Olivier LERUDE, Haut fonctionnaire au Développement durable, Ministère de la Culture
Laurence LOYER-CAMEBOURG, Directrice de la Délégation à la Culture, Département de la Manche
Caroline MABY, Cheffe de projet, Développement culturel, Opéra Orchestre National Montpellier Occitanie
David MARTINEAU, Conseiller départemental, Loire-Atlantique
Carole MBAZOMO, Directrice du pôle Arts, Fondations de Rothschild
Isabelle MILLIÈS, Conseillère pour l'action culturelle et territoriale, Ministère de la Culture, Direction régionale des affaires culturelles – DRAC PACA
Marjorie NAKACHE, Directrice, Studio Théâtre de Stains
Alexander NEEF, Directeur général, Opéra national de Paris
Kamel OUARTI, Directeur administratif, Studio Théâtre de Stains
Sylvie PÉBRIER, Inspectrice de la musique, Ministère de la Culture, Direction Générale de la Création Artistique
Alain PIGAULT, Billettiste, Opéra de Lyon
Céline PORTES, Déléguée générale, Ensemble Correspondances, Co-fondatrice d'ARVIVA
Naïma RACHID, Ingénieure en chimie des matériaux, co-fondatrice de l'association RCE (Réseau des Cadres et des Étudiants)
Pauline RIVIÈRE, Chanteuse
Amandine ROGGMAN, Membre de la Convention Citoyenne pour le Climat
Agnès SAAL, Haut fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations, Ministère de la Culture
Aline SAM-GIAO, Directrice Générale, Auditorium-Orchestre National de Lyon, Vice-Présidente, Association Française des Orchestres, Vice-Présidente, Les Forces Musicales
Sophie SCELLIER, Directrice, Labeaume en Musique
Anne SCHUCHMAN, Productrice et gérante, Schuch Productions
Bénédicte SOULAT, Chargée de mission culture Métropole de Lyon
Emmanuel TIBLOUX, Directeur, École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs
Pascal VAZARD, Président, Manufacture des Capucins
Vanessa WAGNER, Pianiste, Directrice artistique du Festival de Chambord

Synthèse

La crise Covid a aiguïé des préoccupations déjà perceptibles dans le secteur du spectacle vivant subventionné, et appelle chacun.e à se situer dans la transition sociale et écologique qui s'impose.

Où en étaient les professionnel.le.s avant la crise ? Où en sont-ils.elles à présent ? Les acteurs et actrices du spectacle vivant, à la fois exposés et attendus, partagent **les mêmes inquiétudes que les Français**. Les jeunes générations notamment, demandeuses de nouvelles formes de mobilisation citoyenne, sont en attente d'engagements forts à cet égard, *a fortiori* de la part d'acteurs œuvrant pour l'intérêt général. De l'avis des experts comme des observateurs, un **point de bascule** est atteint en 2019, qui rend les inégalités (de genre mais aussi les risques psycho-sociaux, les pollutions diverses, la dégradation générale de la biodiversité...) plus saillantes, les engagements écologiques plus nombreux et opère un changement d'échelle, de l'individuel au collectif.

Les acteurs du spectacle vivant n'ont pas attendu la crise pour **s'engager dans le domaine social** et s'y constituer **une forte expertise**, en partie grâce aux actions de médiation déployées depuis plusieurs décennies. Encore récente, **la question écologique** fait quant à elle l'objet d'un traitement à part et ne bénéficie pas d'un cadre partagé par l'ensemble des acteurs, ni d'une articulation avec l'engagement social. Ce cloisonnement, constaté entre les métiers, entre les acteurs, entre les lieux de culture et le monde, expose à un risque de perte de sens et de rupture entre le spectacle et le vivant. Pourtant, social et écologique s'inscrivent dans un **continuum** en ce qu'ils représentent le vivant du spectacle, comme ressource première.

Les acteurs du spectacle vivant se trouvent en situation de devoir faire face simultanément à un péril de court terme et à l'urgence climatique qui sollicite leur sens des responsabilités à moyen et long terme. Pour prendre la mesure de leur valeur comme de leur vulnérabilité, un **inventaire des ressources artistiques, sensibles et organiques** est de mise. À elles toutes, ces richesses constituent un territoire fragile dans lequel s'ancre le spectacle vivant. Il existe une **continuité** entre les enjeux, qui s'inscrivent tous dans la réalité complexe du vivant.

Une fois la position établie, comment frayer son chemin dans la transition et se projeter malgré l'incertitude ?

De nouveaux usages et modes de fonctionnement ne peuvent advenir sans un **changement de regard**. La considération du vivant interroge en profondeur le système de valeurs du spectacle vivant, les politiques publiques de la culture étant structurées par les concepts de démocratisation et d'excellence culturelle. Loin de contredire les valeurs d'excellence, d'accessibilité et de transmission, il s'agit d'en élargir la perception, en lien avec le respect des **droits culturels** étant entendus comme le droit de chacun, non seulement d'avoir accès au spectacle, mais aussi de prendre part à la **démocratie culturelle**. Dès lors, il s'agit de dépasser les **dualismes** observés entre responsabilité et liberté, droits culturels et excellence ou encore circuit court et rayonnement international, pour inventer des chemins de traverse qui répondent aux valeurs de sobriété, de convivialité et de solidarité, sans renier le merveilleux du spectacle. La raison d'être du spectacle, l'exigence et la liberté de création qui lui sont consubstantielles n'ont pas ici lieu d'être remises en question. C'est bien plutôt le **« comment »** qu'il convient d'interroger, c'est-à-dire la façon de donner forme à la représentation, pour en prolonger le sens et la résonance avec le vivant. Dès lors, un renversement de perspective se dessine : si l'engagement social et écologique était source d'inspiration et de création ?

Pour façonner les **trajectoires**, il n'est pas question de déterminer de nouveaux modèles mais de choisir les intentions claires qui stimulent la mise en mouvement. Les acteurs peuvent les discerner grâce à une introspection approfondie et une méthodologie efficiente.

Ces ambitions ne sont pas nouvelles et trouvent d'ores et déjà à se concrétiser, s'agissant des **enjeux sociaux et sociétaux**. Elles offrent toutefois une grande marge de progression générale, notamment en matière d'égalité femmes-hommes, mais aussi de diversité et d'inclusion. Les **enjeux écologiques**, pour leur part, sont appréhendés de façon particulièrement hétérogène par le secteur, qui peine à s'engager dans une démarche systémique. Pour ce faire, il paraît souhaitable de trouver **de nouveaux points d'équilibre économique**, favorisant la soutenabilité des productions artistiques, ainsi que de reconsidérer les liens entre public et privé, notamment en mobilisant les partenaires pour optimiser l'impact des actions menées. L'Économie Sociale et Solidaire offre des exemples probants d'articulation entre viabilité économique et engagement écologique et

social, témoignant de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes qui concourent au déploiement du projet d'une organisation culturelle.

Pour se mettre en chemin, les besoins exprimés, diffèrent d'une organisation à l'autre. Le premier d'entre eux consiste à forger une culture personnelle et collective. Lui répondent le dialogue avec les parties prenantes, la formation, la rédaction de chartes pour clarifier le cadre d'intervention et le renfort de compétences tierces (cabinets de conseil). **L'état d'esprit** revêt une importance considérable, qui permet de partager des questionnements entre acteurs, de s'ouvrir vers les savoirs d'autres secteurs pour enrichir ses connaissances et faire évoluer ses méthodes. S'inscrire dans la transition est un **processus vivant**, dont l'incertitude est une composante. En cela, il s'agit d'une démarche éminemment créatrice.

Le spectacle vivant doit et peut faire sa part de la transition. Il veut en être l'acteur. Mettre en œuvre **les plans d'actions** nécessite d'insuffler et animer les **dynamiques** à l'œuvre dans les équipes, la puissance publique et les directions. Elles permettent aux propositions de circuler et de prendre corps. Le **décloisonnement** doit aussi être tangible entre l'organisation et son territoire, via la composition des équipes comme de la gouvernance. Il favorise ainsi l'ancrage des acteurs et leur capacité à représenter les populations en présence. Parce qu'ils sont les premiers **habitants** mobilisés par le projet artistique et culturel, les femmes et les hommes qui travaillent pour l'organisation doivent faire l'objet d'une attention particulière. Agir dans le sens d'une égale dignité des êtres humains au sein de son organisation, c'est créer un cadre qui rend le dialogue possible et qui permet de partager le sens de la participation de chacun au projet artistique.

À plus grande échelle, aux fins d'une approche systémique, **la coopération** s'avère déterminante. Collectifs, associations et mouvements voient le jour et s'engagent en faveur de l'éco-responsabilité et de l'éco-solidarité comme autant de nouvelles formes de l'intérêt général. Cela crée autant d'espaces de résonance, qui réaffirment la dimension à la fois essentielle et insaisissable du geste artistique. Dans une perspective de transition, les organisations se font **les lieux du commun**. Elles sortent ainsi du régime de l'exception pour tendre vers une relation plus généreuse et contribuent, par la proposition de **nouveaux récits**, à rendre le monde plus habitable.

Comment rendre compte de ces trajectoires ? La nécessité de mesurer fait consensus, ses modalités n'en sont pas moins complexes. La juste place de **l'évaluation**

mérite d'être interrogée entre acteurs du spectacle vivant et puissance publique, en vue d'une entente sur le sens des critères et leur finalité. Il est primordial de **communiquer** auprès des populations qui, préoccupées par ces sujets, appellent des preuves tangibles plus que des déclarations d'intention. Auprès des pair.e.s, également, pour jouer un rôle de pollinisation et influencer sur les pratiques. Cela ne peut se faire sans passer **un nouveau contrat** entre acteurs du spectacle vivant et acteurs publics : au-delà de la question financière, ils doivent opter pour une démarche de coopération féconde, condition *sine qua non* de **la co-construction de communs**, au rang desquels figure le spectacle vivant.

Introduction

À l'ère de l'Anthropocène, la notion de spectacle vivant revêt une dimension inexplorée : le vivant du spectacle n'est plus une ressource intarissable, on en mesure la vulnérabilité. Incarné sur scène par la présence de l'artiste, il l'est aussi en coulisse dans le geste de celles et ceux qui créent les conditions du spectacle, ainsi que dans le cœur battant de celles et ceux qui écoutent. Et qui manquent tant aux lieux de spectacle confinés, lorsque, même si la représentation a lieu, elle n'entre plus en résonance avec les corps. Regarder et être regardé : il n'y a de spectacle vivant que dans cette interdépendance. La distanciation physique subie rend plus prégnante encore ce qui fait la valeur de cette relation, son caractère à la fois "essentiel" et existentiel : l'art comme l'une des dimensions les plus fondamentales et substantielles de nos vies.

En novembre 2020, nous nous sommes interrogées : **le spectacle vivant joue-t-il un rôle dans la transformation du monde appelée de leurs vœux par les tenants de la "transition" ? Est-il lui-même parcouru par les enjeux de métamorphose qui traversent nos conceptions du vivant et nous imposent de changer, pour préserver la planète et les générations à venir ? De quelles manières les acteurs du spectacle vivant en font-ils cas ?**

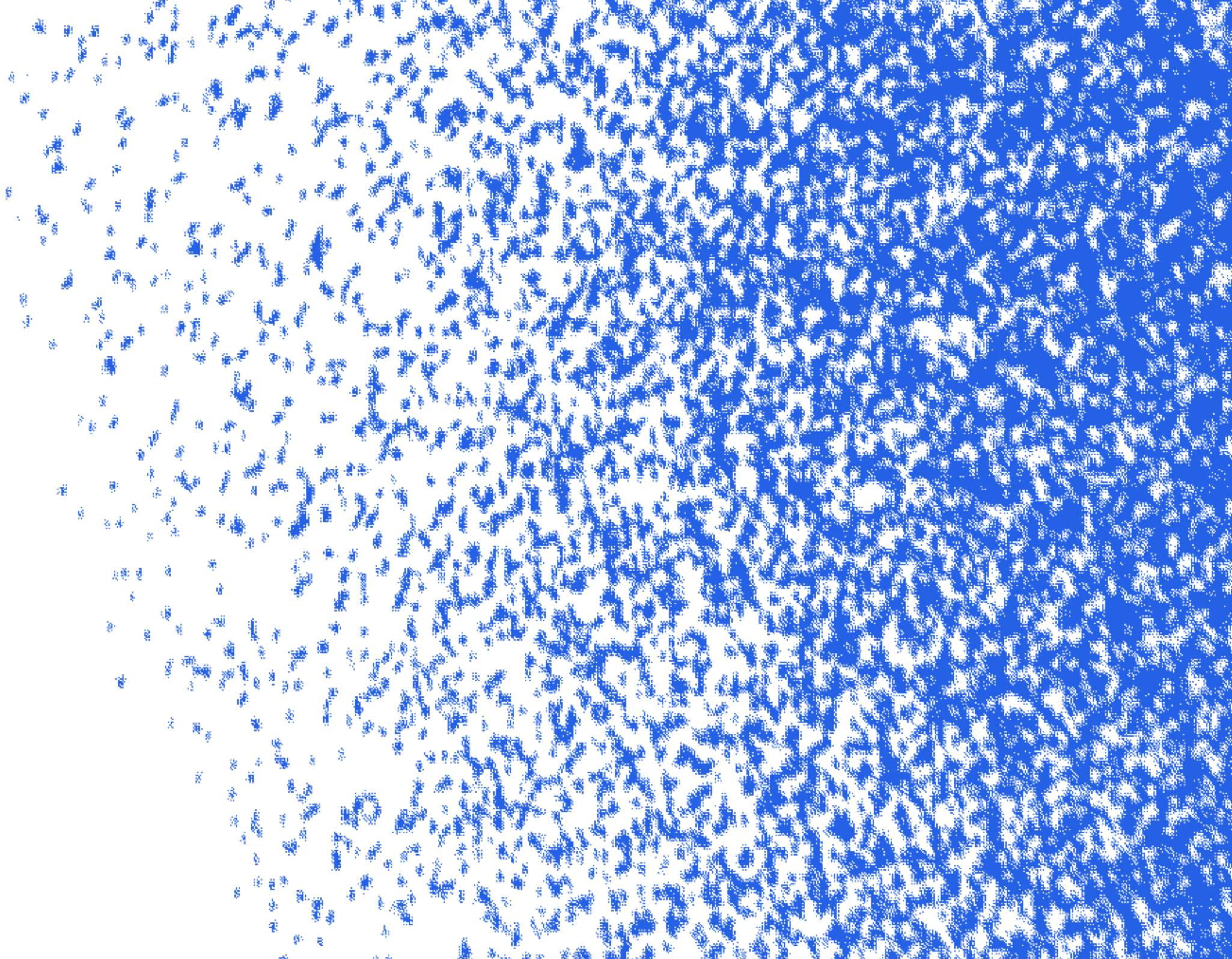
Ici le spectacle vivant désigne autant les disciplines artistiques également regroupées sous le vocable d' "arts vivants" qu'un secteur professionnel représentant une part non négligeable de la vie économique française¹. Quant à la transition, nous l'entendons comme ce "processus de transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre dynamique à un autre"².

Nous avons voulu contribuer à cette réflexion aussi vaste que nécessaire, qui a le mérite de solliciter à la fois le cœur, la tête et le corps, qui invite à ressentir, penser et agir. À notre mesure. À partir de ce que nous savons faire. Questionner, mettre en perspective, en dialogue. Raconter. Accompagner. Quand certains partent la fleur au fusil, nous allions à pas de loup : le secteur connaissant une crise historique, les acteurs pourraient ne pas avoir la tête à ces questions de long terme. Et quelle ne fut pas notre surprise ! Non seulement nous obtenions des réponses, nombreuses, mais voilà qu'elles éclairaient le sujet sous un jour différent, complexe, exploratoire, enthousiasmant... En un mot : vivant.

Lorsqu'il en va de la transition, il semble illusoire de figer des stratégies. Par conséquent, notre propos formule des questionnements et des propositions, suggère des trajectoires plutôt que des directives, illustre des chemins praticables. Nous espérons que nos lecteurs prendront autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à investiguer.

1. Selon le rapport *Les Chiffres clés de la culture et de la communication 2020*, l'économie de la culture reste stable en 2018 et représente 3,5% du PIB avant la crise

2. Dominique Bourg et Alain Papaux (dir.), *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris, PUF, 2015, p.1006-1011





Se situer
dans la
transition

Percevoir autrement

«*Notre espoir réside toujours dans l'élément de nouveauté que chaque génération apporte avec elle.*»

Hannah Arendt, *La Crise de la Culture*, 1968

À maints égards, la crise sanitaire a jeté le trouble parmi les acteurs et les actrices du spectacle vivant, mettant en cause leur caractère essentiel et leurs usages. Comment peuvent-ils se situer dans la transition, lorsque, privés de leur public, ils traversent une crise sans précédent ?

Le ressenti de l'urgence

Professionnel.le.s du spectacle vivant et observateurs partagent une même analyse des préoccupations qui s'imposent en matière sociale et écologique.

Les jeunes générations comme les suivantes sont en attente d'engagements forts à cet égard, a fortiori de la part d'acteurs publics.

Une préoccupation partagée

À l'échelle de la société

L'année 2020, deuxième année la plus chaude jamais enregistrée, s'est révélée particulièrement funeste du point de vue climatique, voyant se multiplier les événements extrêmes dans le monde, parmi lesquels les pluies torrentielles dans le Sud de la France et les inondations qui les ont accompagnées. En pleine crise sanitaire, la situation de l'environnement est la deuxième préoccupation des Français, et se traduit pour 8 personnes sur 10 par la conviction qu'**il est urgent d'agir** et de changer les habitudes pour un mode de vie plus sobre¹.

Les inégalités et injustices sociales constatées, notamment en matière de diversité, d'inclusion, d'accessibilité, d'égalité femmes-hommes ou de lutte contre les discriminations, préoccupent également fortement 86% des Français, dans ce contexte qui laisse présager une crise sociale majeure : des millions de personnes ont sombré dans la précarité du jour au lendemain, amenant une hausse de 45% de fréquentation du Secours Populaire.

Le spectacle vivant exposé...

Le secteur du spectacle vivant est touché de plein fouet par la pandémie, qui l'a contraint au silence, affectant une large part de ses effectifs, dont seulement 15% sont employés sous la forme de contrat à durée indéterminée². Si les conséquences économiques et sociales de la crise ne sauraient à ce stade être définitivement mesurées, la réduction drastique du nombre de dates fragilise davantage encore les plus vulnérables, désavantagés en matière de nombre et de montant de cachets, ainsi que les étudiants du spectacle vivant, frappés de manière frontale à la veille de leur entrée dans le monde du travail. Une enquête³ menée en mars 2020 évaluait qu'un étudiant sur trois avait besoin d'aide, en premier lieu du point de vue financier suite à la perte de son revenu, plongeant un grand nombre d'entre eux dans une situation de grande **vulnérabilité**. Ces difficultés financières s'accompagnent de souffrance psychologique. Avant même la

crise, les sources d'inquiétude ne manquaient pas : conditions de vie et de travail, **précarité** et **incertitude de l'avenir** ont été mesurés dans le secteur musical, une étude de l'Université de Westminster (*Can Music Make You Sick?*⁴) évaluait que 7 musiciens sur 10 étaient en souffrance psychique, soit 3 fois plus que la population générale.



Proposition :
Prendre connaissance des préoccupations et sensibilités de toutes les parties prenantes de l'organisation. Quelles sont leurs visions des enjeux sociaux et écologiques ? Quels sont leurs besoins et quelles sont leurs craintes ?

...et néanmoins attendu

Pour Isabelle Milliès, Conseillère pour l'action culturelle et territoriale à la DRAC PACA⁵, la question s'imposera de gré ou de force : « *la préoccupation de préserver la planète va devenir la priorité numéro 1 des Français, avec le fait de se nourrir et de pouvoir se loger. Les lieux culturels des territoires vont être envahis par cette problématique-là et toutes les actions qui vont pouvoir s'y dérouler n'intéresseront les habitants que si elles y répondent* ». Amandine Roggeman, membre de la Convention Citoyenne pour le Climat (CCC), abonde : « *Le sens de l'histoire, c'est de s'intéresser à ces sujets. Une institution culturelle qui ne fait pas le travail de se penser comme un acteur social et environnemental n'est simplement pas crédible* ».

Au-delà de fréquenter les lieux de culture, les générations qui choisissent leur orientation professionnelle pourraient s'avérer plus **sensibles à l'engagement** écologique et social d'une institution que celles qui les ont précédées. Maxime Gueudet, une fois diplômé de Sciences Po Paris, a travaillé quatre ans au service de médiation d'une institution culturelle lyrique, avant de reprendre des études dans le cadre d'un master Société et biodiversité au Muséum d'Histoire Naturelle. « *Après avoir endossé le rôle de rabat-joie pendant quatre ans, je me suis dit que*

l'institution n'était pas à la hauteur de la tâche. Les personnes en charge des questions sociales sont trop souvent dévalorisées dans les institutions culturelles. Je pressens que ce sont ces professionnel.le.s qui vont s'atteler à mettre en branle la transformation écologique parce qu'ils ont les compétences interpersonnelles pour le faire. Dans ce cas, il faut repenser totalement la médiation pour la replacer au centre de l'institution, ou risquer de rater le virage essentiel de la transformation écologique. ».

1. Etude ELABE réalisée pour ENEDIS en septembre 2020
2. Tableau de bord statistique emploi spectacle vivant - données 2017 Observatoire des métiers du spectacle vivant
3. Enquête initiée par FUSE (Fédération des Usagers du Spectacle Enseigné) et menée conjointement avec l'Anescas (Association nationale d'établissements d'enseignement supérieur de la création artistique) et l'Anedem (Association nationale pour les étudiants danseurs et musiciens)
4. *Can Music Make You Sick? Music and Depression, A Study into the Incidence of Musicians' Mental Health*, University of Westminster, 2016
5. Direction Régionale des Affaires Culturelles Provence-Alpes-Côte d'Azur



« La préoccupation de préserver la planète va devenir la priorité numéro 1 des Français, avec le fait de se nourrir et de pouvoir se loger. Les lieux culturels des territoires vont être envahis par cette problématique-là et toutes les actions qui vont pouvoir s'y dérouler n'intéresseront les habitants que si elles y répondent. »

Isabelle Milliès

Le désir impérieux de prendre part

Face aux préoccupations grandissantes d'un grand nombre d'acteurs culturels, le sentiment d'urgence est amplifié par de nouvelles formes de mobilisation citoyenne. Elles traduisent le besoin croissant d'une part de la société de défendre ses idées autrement qu'avec le seul bulletin de vote.

Crise de la représentation

Claudy Lebreton, ancien Président du Conseil général des Côtes d'Armor et de l'Assemblée des départements de France, raconte sa première élection: «*En 1977, dans mon village, il y avait 97% de participation aux élections municipales. Je suis devenu Maire avec une petite majorité d'un siège. En trente ans, nous sommes passés d'une forte participation à un taux d'abstention aux alentours de 50%. L'abstention est le premier parti de France! Comment fait-on pour que tout ne repose pas sur un bulletin de vote mais que le citoyen participe à la définition de la vision du monde, du sens qu'il donne à sa vie et aux choses?*». Plusieurs initiatives se font l'écho de la **parole citoyenne**, parmi lesquelles la récente Convention Citoyenne par le Climat (CCC).

Les conventions et ateliers citoyens

La CCC a fait des émules en réunissant pour la première fois cent cinquante personnes choisies par tirage au sort, afin de consacrer une réflexion et un débat nourris d'expertises extérieures en vue d'aboutir à des recommandations immédiatement applicables. Ceci afin de répondre à la question «*Comment réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 40 % d'ici 2030 (par rapport à 1990), dans un esprit de justice sociale?*». Nombre de secteurs ont vu en cet outil la possibilité d'obtenir des **réponses représentatives** de la diversité des points de vue sur le sujet.

Actions d'ampleur inédite

Les Gilets Jaunes, mouvement social apparu en 2018, représente une forme de **mobilisation inédite**, répondant massivement à l'appel via les réseaux sociaux de bloquer carrefours et ronds points tous les samedis, amenant le gouvernement à lancer un grand débat national en janvier 2019. D'autres collectifs, issus de mouvements associatifs, choisissent des modes d'actions tout aussi spontanés, tels que "l'Affaire du siècle", qui a recueilli plus de deux millions de signatures en moins d'un mois pour dénoncer l'"inaction climatique" de l'Etat. Portée par les associations Notre affaire à tous, Greenpeace, Oxfam et la Fondation Nicolas Hulot, elle a obtenu en janvier 2021 la condamnation de l'Etat pour "carence fautive" dans la lutte contre le réchauffement climatique.

Génération engagées

Des groupes de volontaires issus des jeunes générations prennent également forme, comme en atteste le collectif "Youth for Climate", mouvement de collégiens, lycéens et étudiants qui se mobilisent pour la justice climatique et sociale, la protection de l'environnement et de la biodiversité, répondant à l'appel international du mouvement "Fridays for Future".

Paul Maréchal, délégué national d'ATD Quart Monde, interrogé sur France Culture¹ sur cette génération qui vient grossir les rangs des volontaires dans les associations, évoque la «*génération D: on connaissait la génération Y, Z, voilà donc la D. D comme **dignité**. Car ils veulent se battre pour la dignité de tous et toutes. Mais aussi D comme **développement durable***».



«*On connaissait les générations Y, Z, voilà donc la D, comme "Dignité".*»

Paul Maréchal

Relais virtuels, effets réels

Les réseaux sociaux se font les relais de ces paroles, et de ces enjeux, propulsant

des hashtags comme #metoo, #BalanceTonPorc ou #blacklivesmatter au rang de cris de ralliement internationaux, incarnant les mouvements sociaux féministes ou anti-violences policières du XXI^e siècle. En plus d'éveiller les consciences, ces rassemblements virtuels s'accompagnent régulièrement de **rassemblements** physiques (e.g. la seconde marche des femmes aux États-Unis) et mettent ces questions à l'agenda politique, de même qu'elles provoquent démissions et procès retentissants dans les plus hautes sphères de la société.

Ces bouleversements irriguent tous les champs et questionnent en profondeur les modèles en présence ; ils contraignent les acteurs et les actrices à se positionner sur les enjeux mis à l'ordre du jour par ces différentes mobilisations citoyennes, et notamment par les plus jeunes. Amandine Roggeman s'interroge : « À la réflexion, je pense qu'une multitude d'acteurs économiques et sociaux de tous univers se sont emparés de la Convention, mais jamais des acteurs culturels ». Kamel Ouarti, directeur administratif du Studio Théâtre de Stains, qui a organisé un « grand débat » sur la question culturelle au sein du théâtre stanois suite au mouvement des Gilets Jaunes, abonde : « On parle beaucoup d'action sociale dans les brochures, mais rares sont les théâtres qui ont fait cas des Gilets Jaunes ». Il se demande si les acteurs du spectacle vivant prennent la mesure de l'impérieux désir des citoyens de **prendre part au débat** et à la décision politique. Claudy Lebreton y voit une perspective réjouissante : « Si j'étais encore élu aujourd'hui, je me saisirais immédiatement des conventions citoyennes et de toutes les formes d'élaboration de la parole collective. C'est une période fascinante qui s'ouvre ! ». Pour Alexander Neef, directeur général de l'Opéra national de Paris, « En tant que théâtre qui produit du spectacle vivant, si l'on veut rester connecté à la société, on ne peut pas ignorer la façon dont elle évolue. » Cette relation implique un déplacement de regard, pour prendre la mesure des changements à l'œuvre, et mieux s'en faire l'écho : « On est peut-être là pour montrer le Beau, mais qu'est-ce que le Beau aujourd'hui ? Si l'on veut être le **miroir de la société**, selon l'idée originale du théâtre, notre rôle doit être redéfini, pour donner à voir les aspects difficiles de la vie des citoyens, et faire en sorte de jouer les batailles sur scène, pour qu'elles n'éclatent pas dans la rue. » Et de poursuivre : « Désormais, nous avons besoin du public et des mécènes pour survivre. Les publics le savent. Il y a beaucoup de règles pour venir à l'opéra, ça commence à 19h30, il faut être à l'heure, et les gens sont de moins en moins habitués à cela. Sur Netflix, tout est toujours disponible. Cette relation nous oblige à nous adresser autrement à notre

public. On n'est plus là pour dicter des règles, la démocratisation et l'accès à l'art sur les plateformes est possible partout, ce qui n'était pas le cas il y a 20 ans. On ne peut pas se permettre de dire "nous on est éternels, on fait toujours la même chose quand tout autour de nous change". Ce n'est plus possible. Ça nous oblige vraiment à réfléchir à notre art, à pourquoi nous le faisons, avec quels moyens, avec quels artistes et pour quel public. Et c'est passionnant, parce qu'il y a une vraie opportunité pour nous et, plus largement, pour la culture de s'ancrer plus dans la société, et non plus dans la culture très bourgeoise selon laquelle aller à l'opéra, c'est simplement ce que l'on fait si on veut faire partie d'une certaine société. Aujourd'hui, les gens se sentent beaucoup plus libres de faire ou de ne pas faire. C'est un défi pour nous, parce que les relations avec le public sont beaucoup moins systématiques, mais c'est aussi une immense opportunité d'ouverture. »

1. France Culture, le 11 février 2021, Avoir 20 ans en 2021 et s'engager, Le Reportage de la Rédaction par Bénédicte Robin



« Aujourd'hui, les gens se sentent beaucoup plus libres de faire ou de ne pas faire. C'est un défi pour nous, parce que les relations avec le public sont beaucoup moins systématiques, mais c'est aussi une immense opportunité d'ouverture. »

Alexander Neef



Proposition :

Veiller à ce que le collectif mobilisé sur le projet RSE monté au sein de l'organisation associe non seulement des membres de l'organisation sensibles aux enjeux, mais observe la parité et une diversité de corps de métiers (administration / technique / artistique), de générations et de fonctions hiérarchiques.

Le spectacle vivant à la croisée des chemins

Ou plus précisément de deux chemins : continuité ou rupture ? Poursuivre sur la même trajectoire ou en changer ? Dans quelle mesure infléchir la courbe ? Cela revient à se poser la question de la responsabilité du secteur et de sa capacité à se mobiliser pour la transition.

Une indéniable responsabilité

Le spectacle vivant, la culture en général sont porteurs d'une forte charge éthique, au même titre que les secteurs ayant partie liée avec l'intérêt général (éducation, santé, justice...). Cette responsabilité, qui l'engage vis-à-vis des territoires et des citoyen.ne.s, semble désormais s'étendre à l'impact sociétal et écologique des activités et projets déployés. La plupart des personnes que nous avons interrogées le disent, à commencer par Emmanuel Tibloux, le directeur de l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs : « *Je ne sais pas s'il est du "devoir" des acteurs culturels de mener des actions à impact social et environnemental, mais je dirais que c'est de leur responsabilité. Si on entend par "culture" un processus d'humanisation, de civilisation, celui-ci est étroitement lié à notre existence sociale et aux conditions environnementales de notre existence, à notre milieu de vie et à ses aspects – qu'on peut plus qualifier d'écologiques que d'environnementaux – en considérant que l'écologie, c'est, au sens le plus large, le souci de nos milieux de vie, en tant qu'ils déterminent la qualité de vie et même la qualité d'une civilisation. Par conséquent, que la culture se soucie de son rôle social et écologique, cela me semble presque consubstantiel à ce que moi j'entends sous le nom de "culture".* »

Pour Alexander Neef, cette responsabilité des acteurs du spectacle s'impose tant du point de vue des publics que de celui des artistes, qui sont essentiels à l'avenir du spectacle. « *Oui on est là pour l'art, mais l'art n'est pas une excuse pour tout faire, de n'importe quelle manière. Il y a certaines contraintes à respecter, qu'il en aille de la diversité ou de l'écologie. On ne peut pas dire "l'art c'est plus important*



« Si on entend par "culture" un processus d'humanisation, de civilisation, celui-ci est étroitement lié à notre existence sociale et aux conditions environnementales de notre existence, à notre milieu de vie et à ses aspects. »

Emmanuel Tibloux

que tout, l'art nous permet tout". *Il faut aussi être responsable avec l'art pour être respecté par nos publics et par nos artistes. Avec la réflexion menée sur la diversité, on voit déjà qu'il y a des artistes qui refuseraient de se faire maquiller pour Aïda, qui veulent bien le chanter, mais pas se faire maquiller, ce qui n'était pas le cas il y a dix ans* ». Ainsi, l'enjeu de diversité concerne-t-il autant les publics que les artistes qui demain donneront corps au spectacle. Selon Alexander Neef, le manifeste des artistes de l'Opéra de Paris en faveur de la diversité a contribué à ce **dialogue nécessaire**. « *C'est là que la démarche de nos salariés m'intéresse. Ils disent "on aime ce répertoire, mais on veut s'y retrouver, et il y a certaines choses qu'on ne peut plus faire."* »

Un secteur travaillé « de l'intérieur »

Chargés de missions d'intérêt général par la puissance publique, les acteurs et actrices du spectacle vivant subventionné définissent également par eux-mêmes leurs responsabilités. D'un point de vue social et sociétal, l'accélération est très nette depuis l'émergence du mouvement #MeToo en 2017 : la perception des inégalités femmes/hommes s'est particulièrement aiguisée ; une partie des acteurs y a répondu par des mouvements intra-sectoriels, se mobilisant, par exemple, pour valoriser les compositrices, tels PayeTaNote, ComposHer et le Mouvement HF. La question de la discrimination n'est pas en reste : il n'est que de penser au rapport Ndiaye/Rivière sur la diversité à l'Opéra National de Paris remis à Alexander Neef¹. La Qualité de Vie au Travail (QVT), enfin, se fait une place dans les événements professionnels² au point d'en devenir l'un des thèmes-phares.

Points de bascule

Nos témoins le disent tous : les artistes et plus généralement les acteurs culturels sont « *dans le monde* ». Autrement dit : non pas déconnectés de la réalité, mais en prise directe avec les enjeux contemporains. La vocation du secteur ? « *Être un milieu de progrès* », selon Nicolas Bucher, directeur général du Centre de Musique Baroque de Versailles (CMBV). Certains ajoutent que, pour cette même raison, ils se doivent de rester au centre du jeu et de ne pas être évincés de l'agenda politique.

Experts et observateurs notent un premier point de **bascule en 2019**³, à l'instar du reste de l'opinion⁴. Ce fameux *tipping point*, popularisé par Malcolm Gladwell⁵, avoisine les 10 % d'une population, seuil à partir duquel une minorité engagée et adoptant de nouveaux comportements peut changer la norme sociale et entraîner après elle la majorité silencieuse. Nicolas Bucher l'assure : « *Alors que le sujet de la transition était marginal il y a deux ans, il est aujourd'hui dans l'esprit de tout le monde, même s'il existe une grande diversité dans les réponses apportées, les méthodes employées et l'engagement manifesté.* » Quid du CMBV ? « *Le sujet était très lointain à mon arrivée*⁶. *Il y avait tant de choses à faire d'abord que le sujet était annexe. Il ne se trouvait pas une ligne le concernant dans le projet d'établissement 2019-2021. Il a été volontairement relégué au projet 2022-2024, parce qu'il y avait d'autres urgences. (...) Deux ans plus tard, la donne a beaucoup changé.* »

Le premier confinement, au printemps 2020 constitue l'autre « *décliv* » : cette préoccupation étant partagée par tous les métiers du spectacle vivant, « *c'est maintenant que nous devons agir !* », dit Charlotte Bartissol, administratrice du Quatuor Diotima et vice-présidente du syndicat professionnel Profedim.

Mais la pandémie de Covid-19 charrie aussi ses propres contradictions : une **sensation d'urgence** qui pousse à l'action, au changement, cependant battue en brèche par la crise sanitaire. En suspendant l'activité, cette dernière rend délicat (sinon impossible) le passage à l'action, en freinant brutalement la dynamique de la transition. Il faut alors prendre son mal en patience, « *celle qu'exige la lenteur administrative des institutions* », dit Emmanuel Tibloux. Et progresser différemment en faisant école, « *ce lieu qu'on habite dans un temps suspendu* ».

De l'individuel au collectif

C'est l'autre effet de la crise sanitaire. Avant le Covid-19, la prise de conscience des enjeux liés à la transition est majoritairement le fait d'individus. Lorsque la crise survient, une **séquence collective** s'enclenche, au sein de la société française dans son ensemble comme au sein du spectacle vivant. À l'image de l'artiste Raphaël Callandreau, co-fondateur du collectif Éco-spectacle : il regroupe des comédiens, chanteurs, scénographes et metteurs en scène, qui travaillent activement sur la transition appliquée à leurs métiers. Ils ont échangé avec une cinquantaine de personnes et autres collectifs depuis le premier confinement. Ils ont pris de leur temps personnel « *pour se concerter et effectuer un travail de recherche, comme les salariés qui dédient une part de leurs heures à leur CE ou à la représentation syndicale.* » Comme les membres d'ARVIVA, association fondée par des professionnels de la musique, à laquelle Raphaël Callandreau a également adhéré. « *Je considère que c'est l'un de mes principaux projets, au même titre que mon activité artistique stricto sensu* ». Déléguée générale de l'ensemble Correspondances et co-fondatrice d'ARVIVA, Céline Portes incarne elle aussi, du côté des administratifs et « *managers* », cette dynamique porteuse pour le changement d'échelle de l'individuel au collectif : « *Aujourd'hui, je ne dirais pas que j'ai atteint une forme de maturité sur la relation entre spectacle vivant et transition. Plutôt un niveau de **lucidité**. Je suis à présent davantage dans une phase d'accumulation, de capitalisation de la connaissance, de réunion des points de vue, d'imprégnation de tous les corps de métier qui constituent le spectacle vivant. En tant que déléguée générale d'un ensemble musical, j'ai une vue à la fois complète et parcellaire, parce que de fait je ne rentre pas dans la technicité propre à chaque métier (scénographes, cintriers, éclairagistes...). Il faut que l'industrie change de manière générale, et pas seulement nous les managers. C'est une partition qui s'écrit à plusieurs.* »



« Il faut que l'industrie change de manière générale, et pas seulement nous les managers. C'est une partition qui s'écrit à plusieurs. »

Céline Portes

1. Rapport remis le 08/02/2021
2. Rencontres professionnelles de *La Lettre du Musicien*, Salle Cortot, le 22/09/2020. Journées du Management Culturel de Dauphine Culture le 24/11/2020. « *Rassemblement* » au Théâtre National de Chaillot, 27/03/2021
3. Marche pour le climat dite « *Marche du Siècle* », dans toute la France et le monde entier, le 16 mars 2019, concomitamment à la Grève de l'Ecole lancée par Greta Thunberg
4. Cf. l'article de Matthieu Goar in *Le Monde* (28/02/2020) : « *L'un des moments-clés a sans doute eu lieu en 2019, notamment après les épisodes caniculaires de l'été. En septembre, l'enquête Fractures françaises, réalisée par Ipsos Sopra-Steria pour Le Monde, la Fondation Jean-Jaurès et l'Institut Montaigne, montrait que la protection de l'environnement était devenue la première préoccupation des Français interrogés (52 %), devant l'avenir du système social (48 %) et le pouvoir d'achat (43 %). Une première. Jusqu'au printemps 2019, le sujet était habituellement relégué derrière les enjeux économiques, sociaux ou sécuritaires.* »
5. Le premier à avoir utilisé l'expression en sociologie est Morton Grodzins (1917-1964), professeur de science politique à l'Université de Chicago.
6. Juillet 2018

Une constellation de pratiques

Les questions écologiques et sociales font l'objet d'un traitement distinct de la part des acteurs et actrices du spectacle vivant, dont les pratiques sont le fruit d'un héritage historique et culturel. Si les deux thèmes sont le plus souvent décorrélés, ils participent d'une même acception du vivant, en tant que composante du spectacle. Les questions écologiques et sociales sont liées. Comment les orchestrer ?

Communauté de vision, diversité d'approches

Spectacle et société

Héritiers d'une intention d'ouverture pensée par André Malraux (« *Rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité au plus grand nombre possible de Français* »), Antoine Vitez (« *Il nous faut revendiquer la plus haute exigence artistique et culturelle pour le plus grand nombre* ») ou encore Jean Vilar (« *Un théâtre populaire est un théâtre de création* »), les acteurs et actrices du spectacle vivant ont, au cours des dernières décennies, développé une **expertise** en matière de lien social, nourrie par des actions d'une immense diversité.

Les services de relations avec les publics – leurs multiples dénominations révèlent les différentes lectures possibles de l'objectif partagé de démocratisation culturelle – œuvrent, chacun à sa manière, selon les particularités de son territoire. Cette dynamique s'est accompagnée d'une **professionnalisation** croissante, liée soit aux publics auxquels ils s'adressent (personnes en situation de handicap, relevant du champs social, scolaires, abonnés, etc.), soit aux modalités d'intervention (décentralisation, éducation artistique et culturelle, communication, etc). D'une structure à l'autre, les initiatives se distinguent et s'élaborent dans la durée, constituant des leviers de singularité et d'identité pour les organisations. « *Même un "petit" centre dramatique dans un territoire enclavé avec des missions territoriales importantes peut développer ce type de projet* » dit Cécile Backès, directrice de la Comédie de Béthune. Elle a co-construit avec ses partenaires européens le projet *Meet the neighbours*, qui a consisté à inviter une trentaine d'artistes – toutes disciplines et nationalités confondues – à s'installer au cœur des quartiers de Béthune (FR), Groningen (NL), Lublin (PL), Manchester (UK) et Marrakech (MA), territoires où se pose la question des conséquences sociales de l'ère post-industrielle. Elle se réjouit de la portée internationale de ce projet de proximité. En la matière, l'énergie et la créativité se manifestent sans lien apparent avec la dimension et le budget des structures. Chacune envisage différemment

son rôle sur le territoire, en fonction de la sensibilité de sa direction comme de ses tutelles.

Hétérogénéité des approches écologiques

La question écologique, posée aujourd'hui à l'ensemble des acteurs et actrices culturels, fait l'objet d'un traitement non moins hétérogène en France comme à l'international. Les professionnel.le.s du spectacle vivant sont mus par une volonté d'agir, sans qu'un cadre particulier ne prévale, laissant à chacun la charge de se positionner dans le **paysage riche et néanmoins complexe** des accords locaux, nationaux ou internationaux, ainsi que des normes et labels. De nombreux collectifs se sont saisis de la question sur l'ensemble du territoire national (Collectif des festivals de Bretagne, Grand Bureau Auvergne-Rhône-Alpes, Elemen'terre Occitanie, RIM Nouvelle Aquitaine, etc.) et à l'échelle internationale (e.g. : partenariat entre le Festival d'Aix-en-Provence, le Théâtre de la Monnaie, l'Opéra de Lyon, l'Opéra de Paris et le Théâtre du Châtelet). Des chartes (Réseau éco-événement, Bordeaux convention bureau, COFEES) ont vu le jour afin de clarifier les engagements et se positionner de façon lisible. En interne, si certains ont choisi de recourir à une personne dédiée (e.g. Sophie Cornet, responsable durabilité au Théâtre de la Monnaie), nombre de structures privilégient une responsabilité partagée ou l'affectation d'une mission à une personne de l'équipe en plus de ses fonctions. Audrey Jungers, Manager générale d'*Opéra Europa*, souligne cette diversité des modes d'appropriation : « *Lors de nos réunions du forum Marketing & Communication, nous invitons les directeurs Marketing & Communication ; et les directeurs financiers au forum Business & Finance. Mais pour notre forum Durabilité, c'est un **heureux mélange** : le sujet est pris en charge par différents départements, différents profils selon les maisons d'opéra.* ». Cette hétérogénéité de traitement est-elle à mettre en lien avec la grande diversité des initiatives ? « *Il y a trois ans, Göteborg a conçu un Ring de Wagner entièrement écologique. À Helsinki, dont la démarche est un peu plus commerciale, ils essaient de trouver des solutions pour la modélisation de maquettes de décor afin de travailler à distance, de manière à arrêter les déplacements inutiles.* » Partout en Europe, la diversité des formes de prise en charge de la question écologique laisse présager de la multitude de manières d'inscrire le spectacle vivant dans la dynamique.

Nouveaux protagonistes

Des solutions conçues en dehors des structures institutionnelles viennent s'ajouter à ces démarches. Loïc Guénin, compositeur, indique que « *dans n'importe quel territoire, lieu, environnement, région, ville, il y a des acteurs et actrices locaux qui font des toutes petites choses mais qui les font, que ce soit en termes d'économie solidaire ou sociale, d'accompagnement des réfugiés, d'aides aux sans domicile fixe, et dans tous ces endroits-là, l'art a sa place. Le feu artistique est essentiel dans tous ces lieux où on accompagne, où on réfléchit, où on repense la société, où on reconstruit et remet à plat.* » Apparaissent notamment parmi ces énergies spontanées des **ressourceries culturelles** : à Montaigu-Vendée, près de Nantes, où 97 tonnes de matériel son et lumière ont été collectés, à Blajan en Occitanie avec ArtStock, ou à Vitry-sur-Seine où la ressourcerie du spectacle est née en 2014, à l'initiative de trois techniciens du spectacle indépendants qui voulaient mutualiser leur matériel. Aujourd'hui lieux de ressources techniques, mais aussi d'insertion et d'échanges entre professionnel.le.s (cafés des pros, ateliers) et de réflexion (enquête sur l'éco-conception menée par l'Union des scénographes), ces espaces renouvellent le rapport aux questions écologiques, professionnelles et sociales, qu'elles alimentent de concert.

Au risque du cloisonnement ?

En matière de relations avec les publics, la professionnalisation des acteurs et actrices du spectacle vivant a fait montre de son efficacité pour ce qui concerne l'irrigation du territoire : résidences, représentations hors-murs, Éducation Artistique et Culturelle (EAC). Elle s'accompagne toutefois le plus souvent d'une conception compartimentée, tant en matière de catégorie de publics, que de métiers. Au risque de limiter la portée de ses actions.

Cloisonnement des idées

À l'échelle d'une organisation, Émilie Delorme, directrice du Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris (CNSMDP) redoute le cloisonnement des idées : « *même au plus haut degré d'excellence, décloisonner musique et danse, décloisonner les départements entre eux, décloisonner les professeurs et étudiants, décloisonner ceux qui ont fait le conservatoire et ceux qui ne l'ont pas fait, est essentiel pour que la parole puisse circuler. Si la pensée ne circule pas, le risque est de perdre notre excellence* ».

Si l'on considère maintenant l'ensemble des organisations, travailler de façon isolée peut également provoquer une **dilution de la responsabilité** entre les acteurs, mettant à mal une émulation collective, née de la circulation des idées et propice à l'enclenchement de dynamiques nouvelles. S'exposer à l'isolement, c'est s'exposer à la **difficulté de se situer** (*a fortiori* lorsque le champ est aussi mouvant que les questions sociales et écologiques) et de perdre prise face aux besoins de la société. C'est sans doute la raison pour laquelle nombre d'acteurs et d'actrices pensent que le secteur est en retard en matière de transition. Pour Céline Portes, « *le secteur culturel est plutôt en retard. L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) n'a pas attendu le spectacle vivant pour se structurer. C'est plutôt nous qui suivons l'ESS! Des tiers-lieux culturels comme le WIP, à Caen, ont montré l'exemple. L'ensemble Correspondances est à la pointe... parmi les retardataires* ». Ce point de vue est tempéré par Julien Brun, conseiller musique à la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) d'Auvergne - Rhône-Alpes : « *le secteur culturel ne diffère pas de l'ensemble de la société ; sa prise de conscience est récente,*

donc tardive. Cependant, le modèle sur lequel il repose a été, historiquement, mis en place à une époque où ce sujet n'existait pas, pas plus dans le débat public que dans les institutions qui conçoivent les politiques publiques ».

Cloisonnement des espaces

À l'échelle des **lieux**, le même constat d'un risque de cloisonnement s'impose. Pour Serge Dorny, directeur général de l'Opéra de Lyon et directeur désigné du Bayerische Staatsoper de Munich, le croisement et la rencontre entre les publics dans la salle profite à tous : « *Faire se rencontrer les publics, non plus hors les murs mais dans la salle, crée les conditions de l'émerveillement non seulement pour les publics qui viennent pour la première fois, mais aussi pour ceux que l'on pensait acquis, les invitant à reconsidérer leur relation à l'œuvre¹* ». Dans cette perspective, une action orientée vers les lieux de vie des publics, sans rencontre dans le lieu du spectacle, constituerait un péril pour le lieu de spectacle lui-même. Ce principe de rencontre dans les murs renoue avec l'intention malrucienne d'accès au spectacle : l'idée de « *faire venir* » les publics s'impose comme finalité de toute démarche d'ouverture. Cette visée, si elle n'est contredite, soulève quelques interrogations à la marge, en particulier pour celles et ceux qui s'emploient à défendre le théâtre au cœur des territoires et mesurent la difficulté de retrouver ces publics dans la salle. « *Évidemment, l'idéal serait que tous les habitants concernés par le projet viennent à la Comédie de Béthune voir les spectacles. C'est une chose dont on a longuement parlé et on s'est rendu compte que cet objectif-là, il faudrait du temps pour l'atteindre et qu'il faudrait probablement préciser la réflexion différemment* », raconte Cécile Backès.

La fabrique de la ville

Pour Emmanuelle Lallement, anthropologue, la vision compartimentée d'un « *dans la salle* » et d'un « *hors-les-murs* » entre lesquels il s'agirait de tisser des fils, pose question. Elle perpétue l'idée d'un lieu de spectacle en retrait, que l'on ne peut atteindre qu'au prix de nombreux efforts. « *Nombre d'équipements culturels se sont construits sur une **notion de clôture et non d'ouverture**. Ce sont des espaces clos sur lesquels on n'a pas de visibilité et pour lesquels la question du seuil et de la frontière est cruciale. Pourquoi est-ce que dans un magasin on*

a l'impression qu'on peut entrer et sortir, et moins dans un lieu culturel ? Parce que les magasins ont des vitrines, on peut voir ce qu'il se passe à l'intérieur, on sait qu'on peut rentrer, on y est invité. Même les magasins les plus intimidants que sont les boutiques de luxe ont la capacité de faire entrer plus de monde. À quel moment les équipements culturels ont-ils cessé de vouloir contribuer à "faire la ville", au même titre que d'autres espaces ? On a délégué à des espaces qui n'étaient pas des espaces culturels la fabrique de la ville et la manière d'être citoyen, pensant qu'entrer dans un lieu de culture allait de soi. Comment est-il possible que l'on puisse se sentir plus chez soi dans un hypermarché que dans un théâtre ? La fermeture des lieux de spectacle en période de pandémie en est le coup de grâce, les espaces commerciaux ont gagné la bataille du commun.»



« Pourquoi est-ce que dans un magasin on a l'impression qu'on peut entrer et sortir, et moins dans un lieu culturel ? »

Emmanuelle Lallement

En écho à ce constat, nombreux sont ceux qui déplorent la segmentation à l'œuvre entre culturel et autres secteurs d'activité, partant du principe que la culture irrigue toutes les dimensions de l'activité humaine. Pour Claudy Lebreton, « il faut associer la culture à la manière dont on répond à la quête du sens. La culture qui émancipe, qui construit la citoyenneté, elle est dans tous les pores de la société, elle nous irrigue. ». Dans le même sens, Michaël Dian, directeur de l'Espace culturel de Chaillol, évoque le péril que constitue une **vision clivée de la culture** : « Parler de la culture comme d'un domaine d'activité désarticulé des autres secteurs de l'activité humaine, produit une désactivation des capacités d'agir des acteurs culturels eux-mêmes. C'est le sens même de la culture qui fait défaut ». Le cloisonnement des arts vivants comme catégorie à part, isolée des autres activités humaines, irait de pair avec des lieux perçus comme fermés. Étrangers à la société, ces lieux peineraient à créer des circulations dans les deux sens, en dépit des ponts dressés.

1. extrait d'un entretien à paraître chez Actes Sud



Proposition :
Identifier les zones d'opacité du lieu vis-à-vis de son environnement et les freins possibles à la curiosité des riverains.

Pourtant les sujets sont liés

Les cloisonnements à l'œuvre entre publics, métiers, structures et domaines d'activité du spectacle vivant contribuent à la vision compartimentée des grands enjeux traversés par la notion de responsabilité sociale et écologique. De quelle manière ces dimensions sont-elles liées ? Peuvent-elles entrer en dialogue avec la complexité du secteur du spectacle, travaillé par des logiques de distinction et de rareté ? Poser la question du décroisement, c'est tisser des fils entre des enjeux qui vont au-delà des logiques sectorielles et d'expertise, et qui pourraient bien réhabiliter le caractère essentiel du spectacle vivant dans toutes les sphères de la vie humaine. Si l'on en croit la chercheuse et spécialiste de littérature française Marielle Macé dans *Nos Cabanes*¹ « pour imaginer des façons de vivre dans un monde abîmé, il faut avant tout créer les conditions d'une perception élargie. C'est l'élargissement qu'il y a à habiter, c'est dans l'élargissement que l'on a à bâtir, sur cette carte non pas seulement étendue mais dilatée par l'attention portée à tous, aux pollinisateurs, aux racines, aux crues... (...) Élargir, en effet, ce n'est pas seulement agrandir, mais nouer, renouer. »

Nouer sociétal et climatique...

Au micro de France Culture², l'acteur, metteur en scène et administrateur général de la Comédie Française Éric Ruf raconte : « *les feuilles en tissu, maintenant, on n'en fait plus en Europe, donc on attend les containers qui arrivent de Chine et dès que les containers arrivent, tout le monde des théâtres et des opéras d'Europe se précipite dessus. Sauf que dans les containers, vous n'avez que deux tailles de feuilles, et quand vous faites un arbre avec deux tailles de feuilles, vous sentez que c'est faux, c'est pas juste, parce que ça n'existe pas dans la nature.* » Cet exemple, qui témoigne du **croisement** qui s'opère à bas bruit entre les dimensions écologiques (empreinte carbone de la fabrication et du déplacement des feuilles) et sociétales (perte de savoir-faire au sein des ateliers de décor, voire perte d'emplois), est symptomatique des enjeux qui traversent les sphères sociale et environnementale et que l'on retrouve en de nombreuses circonstances. Charles

Fournier (Vice-Président du Conseil Régional Centre-Val de Loire, délégué à la Transition Écologique et Citoyenne, à la Coopération) insiste sur cette double dimension de l'écologie, dès lors qu'elle est définie comme « **la manière d'habiter en équilibre** », et qui concerne autant les relations des humains entre eux que celles des humains à leur environnement. Dans cette perspective, les liens noués entre un.e acteur.rice culturel.le et l'ensemble des vivants qui habitent sur son territoire, s'inscrivent dans une continuité avec les liens qu'il tisse avec le vivant. Pauline Rivière, chanteuse, formule autrement cette même idée : « *émerveiller le public quelques heures, fut-il le plus éloigné de la culture, et dans le même mouvement avoir un impact négatif sur l'environnement et donc la vie, à long terme, de ce public, ça paraît complètement contradictoire* ». Prendre en considération le territoire comme un **espace de vie partagé**, auquel il s'agit d'être attentif, crée un lien net³ entre les acceptions sociales et environnementales, comme l'entend Marielle Macé : « *L'enjeu est bien d'inventer des façons de vivre dans ce monde abîmé : ni de sauver (sauvegarder, conserver, réparer, revenir à d'anciens états) ni de survivre, mais de vivre, c'est-à-dire de retenter des habitudes, en coopérant avec toutes sortes de vivants, et en favorisant en tout la vie* ».



« Pour imaginer des façons de vivre dans un monde abîmé, il faut avant tout créer les conditions d'une perception élargie. »

Marielle Macé

... à l'artistique

À l'échelle d'une maison de spectacle, ces deux dimensions de lien, à l'autre et au territoire, ne sont pas nécessairement mises en perspective avec le projet artistique. Et pourtant, selon les termes de Loïc Guénin, « *tous les projets qu'on mène à un moment ou à un autre ont une relation, une porosité avec le lieu où l'on se trouve, et les habitants qui ont un rapport à ce lieu.* ». Pour Michaël Dian, la période qui s'ouvre est celle d'une double remise en cause : non seulement l'œuvre pensée pour elle-même, mais aussi celle d'une proposition artistique conçue indépendamment de son territoire et de ceux qui l'habitent : « *Il est vain d'opposer*

universalité et portée locale. Il y des démarches, des gestes, des œuvres qui éclairent, donnent du sens, engendrent des liens et d'autres dont l'adresse n'est tout simplement pas pensée... ».

Sophie Cornet pointe le caractère essentiel d'une continuité entre intention artistique et projet social et écologique. C'est la raison pour laquelle des rencontres ont été organisées avec différents metteurs en scène fidèles à La Monnaie, afin de dialoguer avec eux sur la façon dont les sujets pourraient se rencontrer : « *on a été boire un verre dans le café du coin, certains d'entre eux avaient signé une tribune intitulée «Le plus grand défi de l'histoire de l'humanité » dans Le Monde, aux côtés de deux cents personnalités, pour sauver la planète. On a voulu savoir ce qu'il en était concrètement. Sans leur participation, même avec les meilleures intentions, notre action sera très limitée et ne permettra pas de mettre en place une **stratégie globale de durabilité**».*

Pour Alexander Neef, mettre à l'ordre du jour une réflexion liée à l'engagement social ou écologique ouvre la voie à une multiplicité de réflexions du même ordre : « *S'interroger sur ces sujets ouvre la porte à la question des autres discriminations qui existent ici et ailleurs. On a ouvert la boîte de Pandore, on est prêt à écouter et à parler. Il y a une ouverture dans cette direction : sur les sujets difficiles, nous sommes prêts à nous engager*».

Société, écologie et art s'inscrivent dans un **continuum**. Prendre en compte la dimension sociale et écologique dans l'écriture d'un projet artistique pour son territoire, c'est s'inscrire dans un dialogue fécond entre le spectacle et le vivant. Dans le cadre de la situation critique qui s'impose à toutes et tous, la philosophe Corine Pelluchon engage à « *réaliser, au niveau individuel et collectif, un inventaire afin d'examiner ce que nous voulons conserver et devons supprimer (...) et à ôter ses lunettes, mettre entre parenthèses ses opinions pour les examiner de façon critique et reconnaître qu'il y a d'autres perspectives possibles*»⁴.

1. Marielle Macé, *Nos Cabanes*, Editions Verdier, 2019

2. Le 25/08/2017, Masterclass France Culture

3. *op. cit.*

4. Corine Pelluchon, dans l'hebdomadaire *Le 1*, février 2021



Proposition :
Évaluer au sein de l'organisation les intersections possibles entre dimensions sociales, écologiques et projet artistique, qu'il en aille des pratiques ou des enjeux.

Une carte n'est pas le territoire

Une partie des acteurs et actrices du spectacle vivant interrogés partage un sentiment de déboussolement. La plupart a pris conscience du rôle qu'ils peuvent jouer sur le long terme, afin de préserver le vivant et répondre à l'urgence climatique. Mais ils doivent aussi faire face à un autre péril, à très court terme : née de la crise sanitaire, la crise économique menace leurs écosystèmes professionnels et partant, leurs conditions d'existence et leurs vocations. Dans ce contexte, ils ont besoin de se situer, de trouver des repères et des points d'appui. Dressons donc l'inventaire des ressources immédiatement disponibles. Elles sont de deux ordres : d'une part, la « carte » dessinée par les ressources artistiques ; d'autre part, le « territoire » irrigué et délimité par les ressources humaines et organiques.

Les artistes : prêtres, guerriers ou agriculteurs, quelle est leur fonction ?

Un peu à la manière de Dumézil et de sa théorie de la trifonctionnalité, on pourrait penser que les artistes ont été vus tour-à-tour comme des *prêtres*, avec des théâtres pour “temples”, puis comme des *guerriers* missionnés pour “conquérir” des publics. Et à présent, comme des *agriculteurs* responsables de nous reconnecter au vivant ? Quels sont les rôles qui peuvent leur revenir dans la transition ?

Dépositaires d'une précieuse « matière première »

Détenteurs.rices de compétences rares, les artistes et, dans une moindre mesure, les programmeurs.rices, sont investis d'une **force symbolique** singulière : ils sont les dépositaires d'une puissance créatrice. Et pourtant... *Pour grands que soient les rois, ils sont ce que nous sommes.*¹ Aussi cette puissance ne sauve pas les artistes *a priori* du danger qui menace le vivant, pas plus qu'elle ne les exonère de penser la transition. Mais les abandonner au péril, cela reviendrait à menacer l'imagination elle-même.

Or donc, pour conduire et mener à bien la transition, une approche strictement factuelle et anxigène ne paraît pas suffire (le GIEC² alerte la communauté internationale sur les risques liés au réchauffement climatique depuis... 1988). Ainsi raisonnent ceux qui, jusqu'aux experts du *Shift Project*³, invoquent « le **besoin de nouveaux récits** » collectifs. Évoquant la guerre du Vietnam et les artistes américains qui s'engageaient en vain pour la dénoncer, puis le succès de la comédie musicale *Hair* qui a mobilisé toute la société américaine, la directrice technique adjointe de l'Opéra national de Paris Valentina Bressan loue « la **puissance de la joie** ou de ce qu'on transmet quand on raconte une histoire. C'est là qu'on peut avoir un réel impact. » C'est le grand espoir placé dans les artistes : selon

Chrysoline Dupont, directrice de la programmation de l'Orchestre de Chambre de Paris, ils sont capables de « *comprendre la société dans laquelle on vit* » et aux dires d'Aline Dépernet, directrice générale adjointe de la Ville de Grenoble, de « *porter une parole singulière sur ce monde en transition* », de nous « *aider à (...) sentir, ressentir, traverser* » cette dernière en la considérant « *d'un point de vue artistique, à partir d'une matière première sensible* ». Ceci vaut pour l'acte de créer, interpréter et réinterpréter des œuvres – dont l'autonomie supposée n'est pas sans rappeler le vivant – et jusqu'à celui de programmer. Chrysoline Dupont pense néanmoins que, dans les faits, « *on est très en retard s'agissant de la traduction artistique de ces enjeux de transition, comme de la mise en place d'un fonctionnement et d'une stratégie en tenant compte* ».

Renforcés dans leur légitimité

Nous l'avons demandé d'entrée de jeu à tous nos témoins : jugez-vous qu'il est du devoir des acteurs du spectacle vivant de mener des actions ayant un impact social et/ou environnemental ? Et tous d'acquiescer, le plus souvent en substituant au terme « *devoir* » celui de « *responsabilité* » et en prenant soin de mentionner la liberté de création, réaffirmée et protégée par la loi LCAP⁴. Tous ? Non, car certains sont plus nuancés. Haut fonctionnaire à l'égalité, la diversité et la prévention des discriminations au ministère de la culture, Agnès Saal souligne qu'il y a là deux **exigences contradictoires** : « *Faire en sorte que la création soit la plus ouverte possible à la totalité et la diversité des talents qui ont vocation à s'exprimer, faire place aux femmes et autres composantes de la société dans le champ des arts vivants : c'est lié à la liberté de création. L'ouverture à tous les talents lui est consubstantielle. Mais dire que la création « doit » nécessairement s'inscrire dans une démarche à visée, sociale, sociétale, liée au développement durable... il y a là une prédétermination qui n'est pas forcément compatible avec l'acte créatif. Il me semble qu'il n'y a pas de perméabilité totale de ces deux exigences. Nos institutions ont à assumer une démarche de développement durable : nous le devons en tant que citoyen.ne.s. Mais aboutir à un décalque entre Développement Durable, Responsabilité Sociétale des Organisations et institutions de création : voilà qui risque d'être un peu réducteur.* » David Martineau, ancien adjoint à la culture de Nantes et conseiller départemental de Loire-Atlantique, pense quant à lui qu'aucune injonction ne devrait être faite aux artistes à l'endroit

de la transition : « *je ne crois pas que la culture ait un rôle spécifique à jouer en la matière. Elle est l'une des composantes de la transition, mais pas la seule. Les visions proposées par les artistes constituent toutefois de bons aiguillons. Ils sont les émetteurs des signaux faibles qui permettent de mieux accueillir les changements.* » C'est là leur reconnaître leur **caractère essentiel**, que met en évidence Charlotte Bartissol lorsqu'elle déclare : « *en faisant disparaître les artistes, la crise pointe leur rôle central. Avant cette crise, les artistes avaient fini par faire « partie du décor ». On ne s'interrogeait plus ni sur leur importance ni sur leur place. Ils et elles ne nous interrogeaient plus vraiment non plus sur nos choix, sur nos vies, notre environnement... La crise sanitaire, en les faisant disparaître du paysage quotidien, a aussi, paradoxalement, remis en lumière l'importance de la culture, du sens qu'elle donne au monde et le rôle central des artistes pour interroger, voire modifier la société.* ».



« La crise sanitaire (...) a aussi, paradoxalement, remis en lumière l'importance de la culture, du sens qu'elle donne au monde et le rôle central des artistes pour interroger, voire modifier la société. »

Charlotte Bartissol

Confortés dans leurs (non-)choix

La crise renforce la légitimité d'une partie des artistes à un autre endroit : leurs **choix de carrières**. Les stratégies de développement des carrières artistiques ne sortiront pas bouleversées de la pandémie. Mais toute une partie d'acteurs et actrices – qui avaient choisi de tourner le dos à une forme de stakhanovisme (100 concerts annuels et plus, aux quatre « coins » du globe et en transit perpétuel) ou n'avaient pu prétendre à une carrière de cette aune – vont se trouver « *confortés dans leur choix* », d'après Nicolas Bucher et la pianiste et directrice artistique du Festival de Chambord Vanessa Wagner.

S'agissant des ressources artistiques, le risque existe de tomber dans le piège de la « *pensée magique* », en prêtant aux artistes un pouvoir de résolution des problèmes qui outrepassent leurs capacités réelles.

Dans le même temps, on néglige trop souvent de considérer à leur juste valeur les ressources humaines et organiques du spectacle vivant. Il en résulte une perception amoindrie des territoires sur lesquels il s'épanouit, comme des compétences administratives et techniques qui structurent ses fonctions supports. Le secteur dispose pourtant d'un fabuleux capital matériel et immatériel. Il convient d'en prendre le plus grand soin, *a fortiori* pour réussir à mettre en œuvre la transition.

1. Pierre Corneille, *Le Cid* (1636), Acte I, scène 3

2. Groupement d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.

3. Fiche Culture publiée par le think tank The Shift Project en juillet 2020 (in *État d'avancement du Plan de Transformation de l'Économie Française*)

4. Loi relative à la Liberté de la Création, à l'Architecture et au Patrimoine, promulguée en juillet 2016, consultable ici : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032854341/>.



« Je ne crois pas que la culture ait un rôle spécifique à jouer en la matière. Elle est l'une des composantes de la transition, mais pas la seule. Les visions proposées par les artistes constituent toutefois de bons aiguillons. Ils sont les émetteurs des signaux faibles qui permettent de mieux accueillir les changements. »

David Martineau

Les femmes et les hommes

Parce que les femmes et les hommes de l'organisation constituent le territoire, qu'ils soient artistes, administratifs ou techniciens, ils s'inscrivent au cœur de la stratégie d'engagement social et écologique.

La vaste gamme de compétences que celles-ci et ceux-ci représentent constitue une ressource d'une grande richesse, à laquelle s'ajoutent la grande diversité des parties prenantes externes, qui jouent un rôle déterminant dans la dynamique de transition.

Des savoir-faire uniques

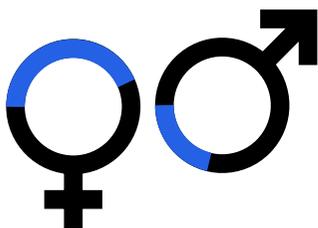
Les professionnel.le.s du spectacle détiennent des compétences rares et un niveau de **technicité** à même de faire émerger des **solutions pertinentes**, en phase avec les règles de l'art. Sophie Cornet en témoigne : « *dans le groupe mobilisé sur la question de la durabilité, on a la chance d'avoir une grande diversité de profils : personnes en charge des décors, responsable de production technique, responsable des publics, représentant du chœur et de l'orchestre. Cette diversité permet un enrichissement des réflexions et de voir plus loin que de manière segmentée.* ».

L'intention de transition, si elle est partagée par les artisans du spectacle, revêt une dimension beaucoup plus vaste et plus précise, de même qu'elle amplifie le **sens du geste** de chacun.e, et l'invite à se positionner dans une perspective d'engagement social et écologique à partir de sa compétence propre. À cet égard, elle participe à la fois d'une initiation à d'autres savoirs et d'une revalorisation des savoir-faire.

Dans cette perspective, la transmission des compétences d'une génération à l'autre au sein des organisations revêt un caractère stratégique. Partant du principe que préoccupations actuelles et savoir-faire d'excellence s'enrichissent mutuellement, le croisement des générations et des regards nourrit les plus jeunes comme les plus aguerris.

Une ressource sensible

Les équipes mobilisées pour la création du spectacle, au-delà de contribuer à l'engagement de l'organisation, font partie des hommes et des femmes auxquels il s'agit de prêter **un soin particulier**, dans le cadre d'une stratégie de responsabilité sociale. À cet égard, plusieurs enjeux méritent d'être soulevés si l'on prend par exemple le thème de l'égalité : à l'heure actuelle...



4 femmes sur 10 vs 2 hommes sur 10 travaillant dans l'industrie du spectacle ont été victimes de harcèlement ou d'agressions à caractère sexuel au cours de leur carrière¹.

Les femmes dirigent plus souvent des structures de plus petite taille que les hommes :

30 % des établissements de création et de diffusion artistiques d'arts visuels et spectacle vivant sont dirigés par une femme répartis comme suit :

- 45 % des plus modestes (budget inférieur à 500 000€) sont dirigés par une femme
- 29 % des plus dotés (budget supérieur à 2 M€) sont dirigés par une femme²



Les femmes du spectacle vivant sont de manière générale moins primées que les hommes :

- en théâtre 8 % de femmes primées au Molière du. de la metteur.se en scène de 2010 à 2019
- aucune femme primée au Molière du.de la meilleur.e auteur.rice dramatique de 2010 à 2019³



Ces exemples, donnés à titre indicatif, pourraient être déclinés sous l'angle de la diversité, de l'inclusion des personnes en situation de handicap, de l'insertion professionnelle, de la lutte contre les violences et discriminations, etc. Si l'objet de la présente enquête n'est pas de recenser l'ensemble des actions qui s'imposent aujourd'hui, en vue du respect de l'égalité des personnes, ces enjeux font et pourraient encore faire l'objet d'études nombreuses et relèvent d'un cadre légal.

Un lieu d'insertion particulièrement riche

Carole Mbazomo, directrice du pôle arts des Fondations Edmond de Rothschild, a participé à la conception du dispositif « 1^{er} Acte », qui vise à ouvrir les scènes nationales à la diversité, d'abord en collaboration avec La Colline – Théâtre national puis avec le Théâtre National de Strasbourg. En Espagne, la déclinaison de ce programme, appelé *Razas*, va encore plus loin en proposant à de jeunes talents issus de la diversité d'intégrer la troupe de jeunes comédien.ne.s professionnel.le.s et/ou de travailler avec des auteur.rice.s de renom pour proposer de **nouvelles narrations**, au théâtre. La particularité de *Razas* est qu'elle favorise l'insertion professionnelle des jeunes espagnols, notamment au sein des équipes. En effet, 80% des salariés ont moins de 30 ans. « *C'est un véritable tremplin professionnel qui permet aux jeunes de rester en Espagne, ce qui était impensable au départ.* ».

L'esprit des lieux

Dans une perspective plus large, les femmes et les hommes qui officient au sein de l'organisation, mais aussi toutes celles et tous ceux qui gravitent autour, à des degrés divers, des bénévoles aux partenaires, en passant par les prestataires, les autorités et l'ensemble des parties prenantes, constituent une ressource précieuse, non seulement pour comprendre le territoire, mais aussi pour une stratégie en matière d'engagement social et écologique. L'histoire d'un lieu, son **patrimoine culturel ou symbolique** peuvent nourrir les projets d'établissements, jusque dans les coopérations internationales, comme en témoigne Cécile Backès : « *Dans la phase de réflexion sur le projet, je suis allée puiser beaucoup de ressources auprès du Conseil régional des Hauts-de-France qui, de fait, a d'excellents techniciens sur ce sujet, en pleine maîtrise des accords de coopération internationale signés par le Conseil. J'avais une intuition, fondée sur l'histoire de notre territoire - l'immigration polonaise des années 1930 - qui s'est révélée*

assez judicieuse : il y a effectivement des accords de coopération internationaux signés avec la Pologne, une assise politique qui permet de construire un projet».

1. Selon une étude américaine menée par le Center for Talent Innovation (CTI), “Media Industry Has Highest Incidence of Sexual Harassment Among White-Collar Workers, Survey Finds”, 25 juill. 2018, Variety Magazine
2. Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication - mars 2020 - Institutions labellisées du programme Création artistique
3. ibid.



Proposition :

Avec l'appui de tiers extérieurs à l'organisation, concevoir des espaces de recherche et de narration (e.g. : projets de recherche/action, ateliers permettant aux équipes d'élaborer à plusieurs le récit de leur projet commun).

Les mille manières du vivant

Emmanuel Tibloux rappelait déjà au printemps 2020 « l'origine même de la notion de “culture”. Issue du latin *cultura*, qui vient lui-même de *colere*, “habiter, cultiver, pratiquer, soigner, entretenir”, la culture est au sens propre et premier *agricultura*, “culture de la terre”. C'est en vertu d'une analogie qu'elle va devenir, avec Cicéron, *cultura animi*, “culture de l'esprit” (...) la notion de culture a été inventée dans une relation étroite à la nature, et sur une base lexicale qui implique les notions d'habitabilité, d'entretien et de soin.»¹ Ainsi le ressenti de l'urgence, vécu comme un appel à la refondation, commande-t-il une reconnexion avec ce qui, précisément, fonde la culture : la relation au vivant. Lequel vivant ne se limite pas ne se limite pas à l'humanité et constitue la matrice dans laquelle s'inscrivent, qu'ils le veuillent ou non, celles et ceux qui font le spectacle vivant.

Vulnérabilité

Le secteur pourrait se voir reprocher d'avoir œuvré dans la même logique « extractiviste » que les autres champs de l'économie, en tenant *a priori* les ressources pour illimitées. Puisque tel n'est justement pas le cas – si tous les terriens vivaient avec le train de vie des Français, il nous faudrait ainsi 2,9 Terres –, le moment est venu d'appréhender autrement le végétal, l'animal, le terrestre et l'aquatique. Leurs richesses se révèlent d'autant plus à nous qu'elles deviennent plus vulnérables. Plusieurs exemples nous en ont été donnés dans le cadre de missions passées. A l'Orchestre des Pays de Savoie (2019), nous discutons fréquemment de l'effondrement des Alpes qui inquiètent les équipes, parties prenantes et habitants, et leur fait envisager le déploiement de leurs activités sous **un jour différent**. Idem à l'Orchestre Régional de Normandie, soutenu par le Département de la Manche qui l'invite régulièrement dans le cadre des « *Traversées Tatihou* », festival qu'il organise sur l'île éponyme face à Saint-Vaast-la-Hougue. L'île devrait être rayée de la carte d'ici 2100 par la montée des eaux². Cela préoccupe au premier chef Laurence Loyer-Camebourg, directrice de la délégation Culture au Conseil départemental de la Manche, qui conçoit chaque édition du festival en

fonction du calendrier lunaire et des grandes marées.

Continuité

À Tatiou, le vivant est bien plus qu'un décor – souvent entendu comme artefact, alors qu'on peut le considérer au contraire comme **le lieu de l'épanouissement du sensible**. C'est le vivant qui détermine, pour une large part, les conditions d'existence du spectacle. Dans certains cas, le milieu et l'identité du projet artistique et culturel ne font qu'un. Sophie Scellier (directrice de Labeaume en Musique) l'affirme : « À Labeaume³, c'est organique ! C'est la nature qui a amené ce projet, c'est assez fort. Au fil du temps, nous avons cherché des formes artistiques pouvant s'intégrer à cette nature – dans une grotte, sur l'eau... Nous avons voulu conserver cet ADN. C'est ce qui fonde la reconnaissance et l'attachement des habitants au festival. Il y a trois ans, nous nous sommes dit que nous allions chercher à renforcer encore cette dimension. C'est ainsi qu'est née la collaboration avec l'association Sur le sentier des lauzes⁴, autour de l'art contemporain et de performances. Idem pour le Parc Naturel Régional et le parcours de la ligne de partage des eaux qui sépare les eaux de la Méditerranée de celles de l'Atlantique. Le PNR a donné un côté poétique et artistique ; plusieurs commandes passées à des plasticiens ont émaillé le parcours. Nous avons travaillé avec eux pour développer des formes intégrées à la nature, sans scène, avec des petites jauges. C'était avant la crise. Et assez troublant d'avoir pu maintenir des projets sur mesure dans la nature, "le vivant"... ». Labeaume nous rappelle la continuité, **l'indissociabilité de l'individu et de son milieu**, que soulignait le géographe Augustin Berque en parlant de médiane, ce « couple dynamique formé par l'individu et son milieu »⁵.

Le partage du sensible

Selon Jacques Tassin, chercheur en écologie végétale au CIRAD Montpellier⁶, « le partage du sensible est constitutif du vivant »⁷. Il l'est aussi du spectacle vivant ! Tassin toujours : « Nous ne pouvons dénier la part sensible de la vie. Nous ne pouvons plus nous contenter d'investir le vivant en le réduisant à sa matérialité. »⁸ Et plus loin, citant Merleau-Ponty : « On ne peut pas faire l'économie de cette puissance irrationnelle qui crée des significations et qui les communique. »⁹

L'« artiste » Chantal Latour l'a expérimenté dans l'Indre et le Limousin, en 2020 et 2021, lorsqu'elle s'est employée, à la suite d'une demande de Brune Poirson¹⁰, « à remettre d'actualité le principe de décrire son territoire et ses liens, et ce qui est menacé », avec son mari, le sociologue, anthropologue et philosophe Bruno Latour. Dans son livre *Où atterrir*¹¹, paru la même année, il parle de ces « **auto-descriptions** » de territoires par les habitants. Il a fallu constituer des petits groupes d'habitants. « Ils n'appartiennent pas nécessairement à des structures associatives ou culturelles, ce sont des habitants lambda, que j'aime débusquer – j'ai été assistante sociale dans une première vie. J'adore ce travail de recherche, comme un boulot d'ethnologue : il s'agit d'entrer en relation et de créer un lien avec ces gens qui deviennent proches, avec qui on peut réfléchir et s'amuser. (...) "Habitants", c'est vraiment un très beau mot. Il s'agit d'habiter le monde, au sens complet du terme, avec tous les vivants. Cela a toujours été une évidence pour moi : on est à l'intérieur de ces liens. » Dans un continuum sensible qui emprunte la voie du partage.

1. « Pour une relance écologique du secteur culturel », Libération du 13 mai 2020 (<https://www.liberation.fr/auteur/16756-emmanuel-tibloux>)

2. Carte interactive de la montée des eaux selon différents scénarios en France, Alex Tingle & NASA, 2006 | EauFrance : <https://www.eaufrance.fr/node/6594>

3. Ardèche méridionale

4. Créée en 2001, elle « invite dans la vallée de la Drobie des gens d'ailleurs : plasticiens, écrivains, historiens, musiciens, botanistes... venant offrir leur regard et leur réflexion qui se croisent à ceux des habitants et des visiteurs de la vallée. » : <http://surlesentierdeslauzes.fr>

5. In *La Mésologie* : pourquoi et pour quoi faire ? Paris, Presses universitaires de Paris-Ouest, 2014 (p. 29), citée par Jacques Tassin in *Pour une écologie du sensible*, Paris, Odile Jacob, 2020 (p. 50)

6. Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

7. *Op.cit.*, p. 51

8. *Op.cit.*, p. 173-174

9. M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard, [1945] 2017, p. 231 « Déjà la simple présence d'un être vivant transforme le monde physique, fait apparaître ici des « nourritures », ailleurs une « cachette », donne aux « stimuli » un sens qu'ils n'avaient pas. À plus forte raison la présence d'un homme dans le monde animal. Les comportements créent des significations qui sont transcendantes, à l'égard du dispositif anatomique et pourtant, immanentes au comportement comme tel puisqu'il s'enseigne et se comprend. On ne peut pas faire l'économie de cette puissance irrationnelle qui crée des significations et qui les communique. La parole n'en est qu'un cas particulier. »

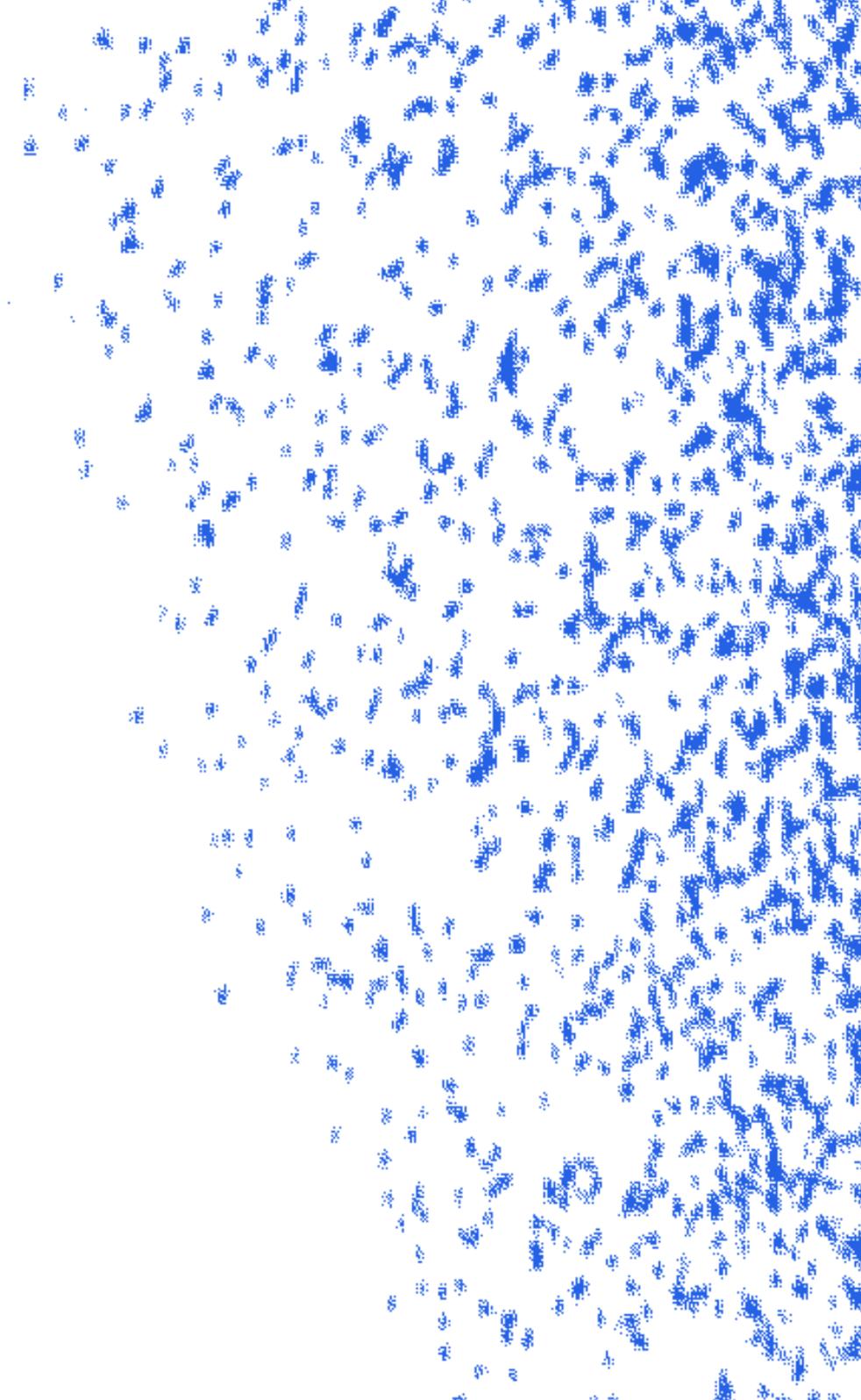
10. Secrétaire d'État auprès du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire en 2017

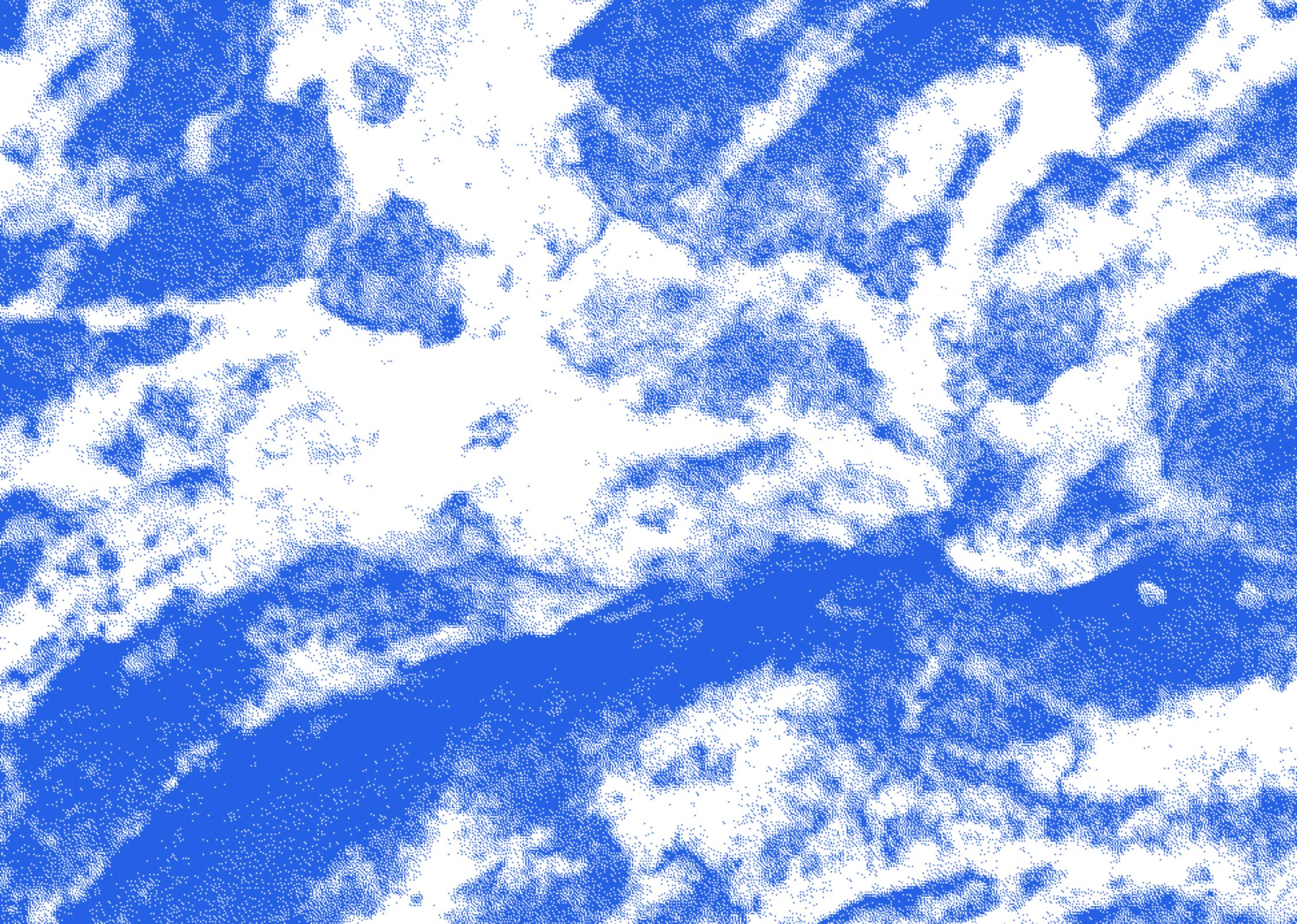
11. *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, Paris, La Découverte, 2017

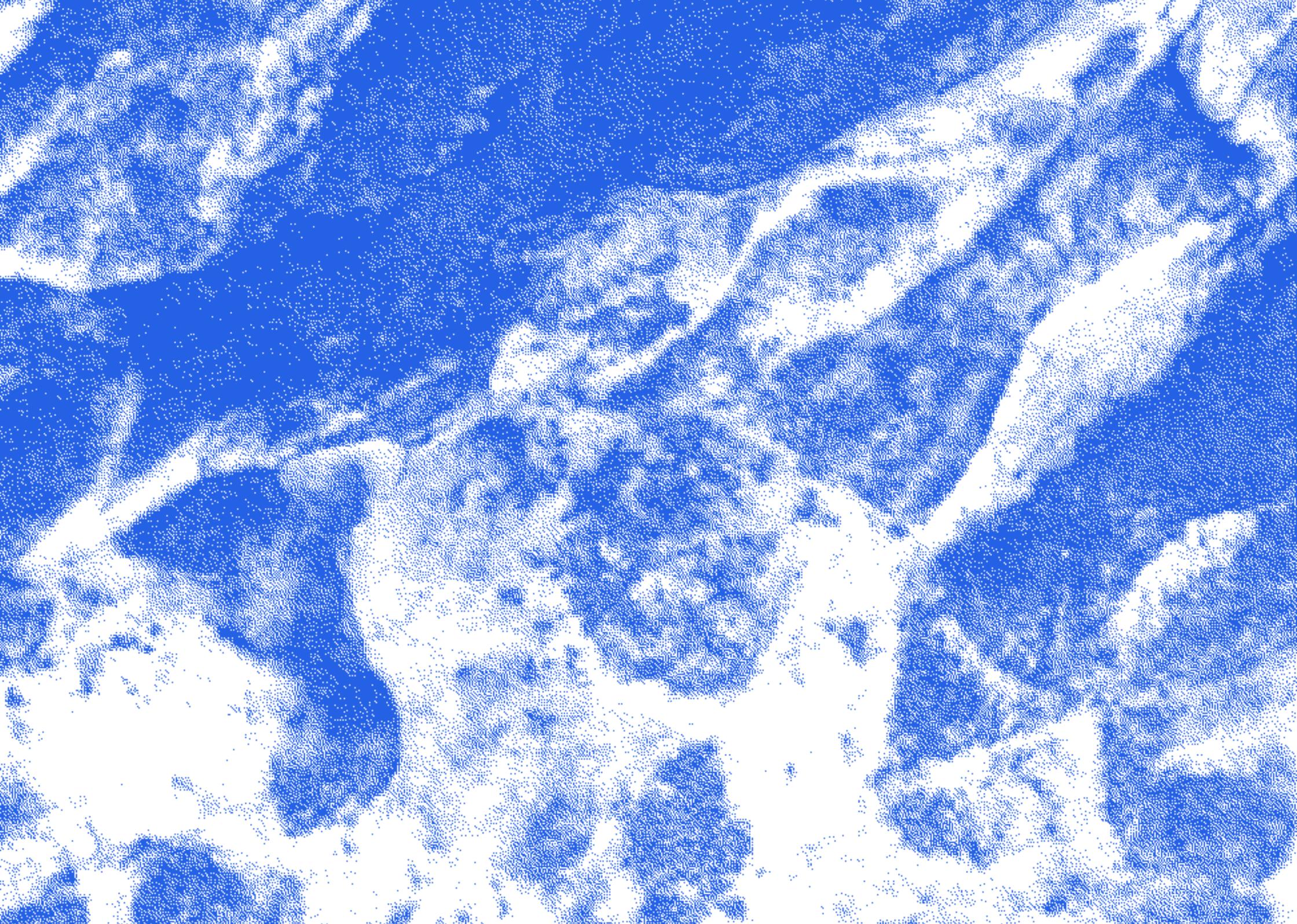
”

«À Labeaume, c'est organique ! C'est la nature qui a amené ce projet, c'est assez fort. (...) C'est ce qui fonde la reconnaissance et l'attachement des habitants au festival.»

Sophie Scellier









Penser
les transitions
possibles

Se projeter
malgré l'incertitude

« *Ce que nous nommons
chemin est hésitation.* »

Franz Kafka, *Préparatifs de nocce à la campagne*, 1957

Comment s'orienter et se préparer à l'action ?

Quelle boussole adopter pour se frayer un chemin ?

Selon son point de départ, ses priorités et son approche particulière, chaque acteur, chaque actrice, chaque organisation contribue à sa mesure à une transformation systémique.

Questionner les valeurs et représentations à l'œuvre

Interroger les manières de faire ne va pas sans reconsidérer les manières de voir. De nombreuses représentations héritées de l'histoire sont traversées par des questions d'un nouvel ordre, qui les éclairent sous un jour différent. Les notions qui pouvaient jusqu'alors apparaître comme contradictoires entrent en dialogue et s'enrichissent. Les usages ne sont plus seulement mis au service de la création, ils parlent d'eux-mêmes, rendant saillante la question du « comment », qui dote les acteurs du spectacle vivant de possibilités nouvelles.

Vers un nouveau système de valeurs ?

L'excellence culturelle française comme socle des représentations

Hérité de la pensée d'André Malraux puis de Jack Lang, le principe d'un **indispensable** accès à la culture pour tous a donné dans les paroles comme dans les politiques publiques de la culture la primauté à l'excellence artistique. Indissociable de la notion de liberté de création, elle se traduit par une politique de soutien à l'emploi artistique, au développement des projets et organisations, ainsi qu'à la promotion des talents. La valeur d'accessibilité, pour sa part, s'incarne dans la notion de démocratisation de la culture et les principes de transmission qui guident les démarches d'Éducation Artistique et Culturelle (EAC). Un discours devant l'Assemblée nationale, prononcé par Malraux en 1967¹, s'avère éclairant à cet endroit où la mention de la **gratuité** - « *Il faut bien admettre qu'un jour on aura fait pour la culture ce que Jules Ferry a fait pour l'instruction : la culture sera gratuite.* » - suit de peu celle de la **puissance du génie** - « *Ce n'est pas parce que la tragédie grecque est ancienne qu'elle est la tragédie grecque : c'est parce qu'elle a survécu. Un certain nombre d'images humaines portent en elles une telle puissance - c'est ce qu'on appelle le génie - qu'elles transcendent non seulement les siècles, mais les civilisations tout entières.* ». L'émancipation des individus par l'accès à l'art est aujourd'hui encore une priorité de l'État. À l'heure de la crise sanitaire, la culture est positionnée comme un levier d'apprentissage et a été incitée à se mobiliser dans le cadre de dispositifs d'« *été apprenant* ».

Vers une redéfinition des droits

Pourtant, des changements de représentations surviennent, nourris par d'autres acceptions de l'artiste, plus distanciées de la figure du génie, qui le raccordent au monde. Pour Sylvie Pébrier, inspectrice de la musique au ministère de la Culture

et enseignante au Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse de Paris, « *La transmission de la musique classique a mis au centre la dévotion du génie. Elle a eu tendance à éclipser les récits où l'expérience, la trajectoire des musicien.ne.s n'est pas sous le **signe de l'élection**. Pourtant raconter la part des efforts, des erreurs, des inquiétudes est beaucoup moins excluant. Je me souviens d'une médiation où le chef avait donné la parole aux musiciens qui parlaient de leur instrument, du trait à réaliser, de la difficulté à maîtriser. En montrant qu'il pouvait se tromper, le corniste avait réussi à établir une **relation** avec la salle. On est tous des artisans de nos vies, elles sont toujours en devenir et on est tou.te.s inter-dépendant.e.s.* » Cette notion de construction mutuelle et de lien qui inscrit l'artiste comme vivant parmi les autres est également défendue par Michaël Dian. « *Avec d'autres, on a contribué à une redéfinition de la notion de création, plus panoramique, mieux accueillante. Cela n'a rien de conceptuel, c'est un travail d'écoute des artistes, au quotidien, pour proposer une **programmation qui invite à des circulations**, dans la diversité des paysages de la création musicale.* ». Si la vision de l'artiste évolue, le plaçant au cœur d'une relation, la notion de spectateur se déplace aussi, qui entre en dialogue avec la création et peut s'avérer tour-à-tour ressource, contributeur ou à l'écoute. Ces notions s'inscrivent dans le sillage de la réflexion à l'œuvre concernant les **droits culturels**² étant compris comme le droit de chacun.e de prendre part à la vie culturelle (art. 27 de la Déclaration des droits humains), indissociable des autres droits humains fondamentaux. Si elle n'entre en rien en contradiction avec l'acception de 1948 d'accès aux œuvres, elle l'élargit, nourrie par des luttes pour introduire d'autres récits et d'autres manières de symboliser le monde, afin de représenter l'humanité dans toute sa diversité. Selon les mots de Jean-Michel Lucas, expert en droits culturels³, « *concrètement, c'est être attentif à la culture de l'autre pour faire humanité ensemble. Au lieu de penser à combien de places de spectacle on va vendre, la question c'est la relation d'humanité, de comment se construit la relation de personne à personne qui est déjà culturelle avant même qu'on ait mis les pieds au théâtre.* ». Attestant de l'importance de ces enjeux de fond, le ministère de la Culture se réorganisait en janvier 2021 et formait une Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle.



« Au lieu de penser à combien de places on va vendre, la question c'est la relation d'humanité, de comment on construit la relation de personne à personne, qui est déjà culturelle avant même qu'on ait mis les pieds au théâtre. »

Jean-Michel Lucas

Publics ou habitants ?

Pour Emmanuelle Lallement, la désignation de “public” revêt un caractère réducteur : « *Personne n'a envie d'être un touriste, moi je suis persuadée que quand on est spectateur, on n'a pas envie d'être réduit à cette notion de public. C'est une terminologie qui n'est satisfaisante ni du point de vue des gens qui conçoivent leur adresse, ni du point de vue de ceux qui la reçoivent. On a l'impression d'un message très désuet du type émetteur-récepteur, ça montre aussi que la personne, dès qu'elle a passé le seuil du théâtre, n'est plus ce qu'elle est le reste du temps et de la même manière, dès qu'elle est ressortie, elle le redevient. Ce n'est pas du tout assez riche comme posture pour dire tout ce qu'une personne trimballe avec elle quand elle entre dans ce lieu, et ce qu'elle va trimballer avec elle en en sortant.* »

À l'appellation de “public”, Isabelle Milliès préfère celle d’“habitant”, et il semblerait que les considérer comme tels influe sur la manière de les prendre en compte. « *Sur les problématiques locales, quand on a traversé la crise des Gilets Jaunes, on a dit qu'ils fallait s'emparer de ces problématiques, ne pas parler des publics mais des habitants, car 85% d'être eux ne sont pas des publics. S'intéresser aux droits culturels et à la **démocratie culturelle**, c'est infléchir la politique culturelle pour que les opérateurs culturels soit invités à travailler plus avec les habitants pour inscrire des problématiques qui les intéressent à leur programmation* ». À ces deux termes, s'ajoute celui de “**personne**”, cher aux penseurs des droits culturels, en écho à ce qu'Emmanuel Mounier considère comme l'axe d'un humanisme à reconstruire. Selon lui, « *Par opposition à l'individu, être isolé, pure abstraction, la personne est engagée, dès sa naissance, dans une communauté.* »⁴

Démocratisation ou démocratie culturelle ?

Pour Isabelle Milliès, « Parler de démocratie culturelle, c'est une énorme évolution par rapport à la démocratisation culturelle : on était jusqu'à présent dans ce paradigme de la transmission délivrée à l'ensemble des couches de la population pour les faire accéder à une forme de culture choisie par le haut. Quand on parle de démocratie, on est bien sur le paradigme des droits culturels, à savoir que cette démocratie s'organise entre les citoyens et que c'est bien des valeurs et des préoccupations des citoyens que l'on part pour développer d'une part des formes artistiques et culturelles nouvelles en écho à ces problématiques mais aussi pour inventer de **nouvelles formes de participation à la vie culturelle**. »

D'artiste élu à artiste en lien, le changement de représentation en cours définit de nouvelles modalités de relation aux habitants, non plus comme seule adresse mais comme composante. L'image de l'artiste "hors-sol" évolue au bénéfice d'une trajectoire complexe, nourrie d'altérité, engageant un autre rapport au vivant.

1. J.O. Débats Assemblée nationale, n° 94, 10 novembre 1967, p. 4759-4761.

2. Enoncés pour partie dans l'article 27 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948), puis théorisés par Patrice Meyer-Bisch et le Groupe de Fribourg dans la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (1993) adoptée en 2007, enfin mentionnés dans la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République, 2015)

3. Emission "Affaire en cours" du 04 février 2021 produite et présentée par Marie Sorbier

4. Jean-Marie DOMENACH, "MOUNIER EMMANUEL - (1905-1950)", Encyclopædia Universalis



Proposition :

Déterminer dans quelle mesure les habitants pourraient être invités à contribuer à la réflexion concernant le projet artistique, social et écologique. Créer les conditions de leur participation effective à cette fin.

Dépasser les dualismes

Questionner les valeurs, représentations et concepts à l'œuvre, c'est aussi essayer de dépasser les dualismes qui pourraient contrecarrer la transition. Autrement dit, « **sortir de l'opposition** » entre deux termes, ce que le philosophe Baptiste Morizot tient pour « **un art de l'esquive** »¹. Les valeurs de sobriété, convivialité et solidarité célébrées par la philosophe Corine Pelluchon sont-elles compatibles avec le spectacle vivant, tout éco-responsable et éco-solaire qu'il se veuille ? « **Aujourd'hui, avec ces questions de transition, c'est évident qu'il n'y a plus rien de binaire. Toutes les situations et tous les enjeux sont complexes et contradictoires** », nous confie Chantal Latour. « **Ce qui est intéressant, c'est de les cartographier de façon complète, plutôt que d'aller dans une seule direction, puisqu'on se trompe tout le temps !** » Cartographions donc.



« *Aujourd'hui, avec ces questions de transition, c'est évident qu'il n'y a plus rien de binaire. Toutes les situations et tous les enjeux sont complexes et contradictoires. Ce qui est intéressant, c'est de les cartographier.* »
Chantal Latour

Responsabilité vs Liberté

Nous l'avons vu précédemment : les organisations du spectacle vivant subventionné mènent des missions d'intérêt général qui les obligent, dans un esprit de service public. Cette responsabilité doit pourtant être conciliée avec la **liberté de créer/programmer**. Personne, parmi nos témoins, n'entend contraindre le geste artistique pour mener la transition, quand bien même il existe un réel besoin de la penser artistiquement. Il faut donc distinguer le propos artistique des modalités de production/diffusion, qui doivent être questionnées, comme il faut le distinguer de « *la capacité des acteurs à s'interroger sur leur impact* » (David Martineau).

Droits culturels vs Excellence

Par ailleurs, afin de garantir le respect des droits culturels, il faudrait, entre autres choses, outre le respect de la liberté artistique, associer les habitants à l'acte de création et de programmation davantage que ce n'est le cas aujourd'hui. Expert et militant des droits culturels, Jean-Michel Lucas déclarait récemment² qu'on lui avait asséné : « *les droits culturels, c'est l'opérette à la place de l'opéra* », vision (con)descendante à laquelle il ne souscrit pas du tout. « *C'est tout le contraire !* » Chantal Latour en témoigne lorsqu'elle évoque le spectacle *Le Monde et nous*³, aboutissement d'un travail collectif de création sur le changement climatique réalisé dans la perspective de la COP 21 de 2015, avec des habitants de communes urbaines et rurales du Poitou-Charentes, le compositeur Jean-Pierre Seyvos, l'accordéoniste Pascal Contet et le jardinier-paysagiste Gilles Clément. « *Les "créations partagées", voilà une expression qui n'existait pas il y a dix ans et qui est maintenant utilisée par les DRAC*⁴. » Sophie Scellier mentionne également le travail de programmation que Labeaume réalise en étroite collaboration avec trois chœurs amateurs de l'Ardèche, de même qu'avec certain.e.s DAC⁵ et parlements / conseils de jeunes : ce sont autant de « *labos permettant de construire autrement les projets* ». Et Aline Dépernet de mentionner le CCN2 : « *le binôme des chorégraphes Yohann Bourgeois / Rachid Ouramdane ne conçoit pas sa responsabilité de direction d'un lieu comme coupée de son territoire. Ils proposent quantité d'actions en allant vers la population, dans des lieux différents, à destination de toutes tranches d'âge. (...) L'attention portée au territoire et à ses habitants fait partie de leur projet et ne les empêche pas de tourner partout ! Ils parviennent à concilier cela avec l'exigence artistique. Ils sortent de leurs murs, font des formes différentes et ont réussi à créer une communauté. (...) Le hors-murs et les artistes permettent notamment de **renouveler l'appropriation de l'espace public** par les habitants.* »

Circuit court vs Rayonnement international

Les artistes pourraient se sentir pris au piège entre l'**éco-responsabilité** à laquelle ils aspirent d'une part – qui, entendue dans son acception la plus stricte, impliquerait de renoncer aux tournées à l'étranger – et le désir de promouvoir la **diversité artistique et culturelle** dans le monde entier d'autre part. Nicolas

Bucher a donc esquivé ce piège : « *Cela fait un petit moment que j'ai arrêté les voyages à Pétaouchnok et les allers-retours à l'autre bout du monde pour un concert unique ! La chose m'a toujours paru stupide ; la crise actuelle ne fait que le souligner et me conforte dans ma position. Le modèle de développement de la carrière des artistes a reposé jusque-là sur le primat de la notoriété et du prestige ; je ne pense pas qu'il y aura un renversement des valeurs au profit de « l'utilité sociale » et de la relation avec les publics, mais j'espère qu'il y aura une forme de rééquilibrage. Ce n'est pas qu'une question de business. Il y a le volume et le prestige – sur lesquels repose le modèle des agences artistiques –, mais il y a aussi la question du "faire savoir" ce qu'on sait faire en tant qu'artistes. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'on veut faire 125 concerts par an à travers le monde ! On peut faire valoir son talent, sans s'y prendre de manière inconsidérée. Mais alors on se trouve face à une spirale : il faut jouer toujours plus pour être plus repéré. (...) Reconnaître que toute une partie du travail artistique s'est faite dans un cercle plus local ou que ne pas aller en Alaska n'empêche pas de vivre ni de travailler : voilà qui aura un intérêt pour les dix, les cinquante années à venir.* »

L'enjeu, c'est de **rendre ces aspirations compatibles**, de n'en point sacrifier une au profit de l'autre. Mais la crise économique est un piège plus immédiat. Le pianiste Frank Braley nous a raconté qu'à la faveur du confinement « *un collectif de solistes devait voir le jour autour de ces enjeux de transition. Mais finalement rien n'a émergé – du moins pour l'instant. Mes collègues sont tous dans les starting blocks pour recommencer "plus vite, plus fort". Certains, qui n'ont rien gagné depuis des mois, sont dans une détresse terrible. Pour eux, le dilemme se pose avec acuité. Cela rend le changement de paradigme quasiment inaudible dans mon biotope, fait de solistes, de chambristes.* » Il se sentirait capable de renoncer aux tournées lointaines, tout en reconnaissant de lui-même que « *c'est bien plus facile de renoncer quand on a déjà réalisé ses rêves* ». Vanessa Wagner déplore la « *course* » dans laquelle les artistes sont engagés malgré eux, « *de la même manière que notre monde est*



« On peut rêver d'un écosystème musical beaucoup plus sobre et simple, sans craindre qu'il soit fermé et nationaliste. »

Vanessa Wagner

allé de plus en plus vite. Hélas, le Covid ne va pas arranger nos affaires... Sans nostalgie aucune, ces carrières plus lentes, au long cours, plus posées que celles qu'étaient "forcés" de faire nos aînés, c'étaient des carrières de longévité. Je crois qu'on peut essayer de changer de modèle. L'actuel est nauséabond : mauvais pour nous, pour la planète, notamment du fait de l'impact environnemental des tournées. La crise peut nous permettre de le remettre en question. On peut rêver d'un écosystème musical beaucoup plus sobre et simple, sans craindre qu'il soit fermé et nationaliste. ». Ce dualisme interroge les missions mêmes des artistes et l'idée que tous les acteurs et actrices du secteur se font du « succès », de la « réussite » dans le spectacle vivant. Côté artistes, en dépit de l'effet amplificateur des réseaux sociaux, on n'entend plus obligatoirement cette réussite en termes de notoriété et de prestige, de capacité à tourner à l'international ; plutôt de **reconnaissance de la qualité** du travail effectué, y compris localement. Du côté des programmeurs et programmatrices, un nouveau sujet se fait jour du fait de la crise et de la transition : avec quel.le.s artistes travailler ? La **prime à l'excellence artistique** ? Ou au **local** qui serait **écologiquement vertueux** ? Helena De Winter, secrétaire générale du Réseau Européen de la Musique Ancienne (REMA), en fait un point de vigilance : les festivals qui, en dépit de la pandémie, ont réussi à se maintenir en 2020 et n'ont pu engager que des artistes « locaux » ont proposé une offre d'une qualité sensiblement inférieure que de coutume. Pour Serge Dorny, la notion de troupe mérite d'être reconsidérée : « le principe d'un ensemble attaché à un théâtre et fondateur de son identité, autrement dit une troupe, qui fut la norme autrefois, et qui le reste dans une partie de l'Europe – par exemple en Allemagne, en Autriche, mais aussi en Russie et en Scandinavie – pourrait retrouver toute sa pertinence aujourd'hui. À Munich, lorsque Wolfgang Sawallisch était directeur musical, l'Opéra était riche d'une troupe d'artistes extraordinaires, connus mondialement et que l'on ne pouvait entendre, presque exclusivement, qu'au Bayerische Staatsoper : Dietrich Fischer-Dieskau, Julia Varady, Brigitte Fassbaender, Lucia Popp... tous ces artistes se produisaient essentiellement à Munich. Le même modèle prévalait à Vienne avec Elisabeth Schwarzkopf, Leonie Rysanek, Christa Ludwig, Anton Dermota ou Walter Berry... Faut-il s'inspirer de ces exemples du passé ? En partie sans doute. Il ne s'agit pas forcément de tout réinventer, mais de remettre nos modèles sur le métier. Celui de la troupe permet aussi un nouvel enracinement artistique dans la cité, un autre rapport de l'opéra avec la société. Mais installer un nouveau modèle de ce type en France, habituée à un autre système, prendra du temps ».

Côté médias, enfin, « on participe à la construction de l'image, de la réussite d'un artiste, et c'est d'autant plus vrai que l'on parle d'artistes à la carrière internationale écumant les scènes du monde entier. Mais ceci n'a aucun sens », selon la journaliste et productrice (France Musique, Arte) Saskia de Ville. « J'ai pris conscience que je peux présenter les artistes différemment et contribuer à changer la perception du public à leur égard. Par exemple, en considérant un artiste qui a un vrai impact sur le territoire. Je suis pour les artistes qui voyagent – je ne suis pas du tout en train de dire qu'il faut se contenter du local. Mais il faut voyager autrement ! Rentabiliser sa présence pour développer de la pédagogie, donner une série de concerts plutôt qu'un one-shot ».

Comme l'a écrit la chanteuse lyrique et exploratrice Alexandra David-Néel, « celui qui voyage sans rencontrer l'autre ne voyage pas, il se déplace. » Dans le même sens, pour Emilie Delorme, « Il ne s'agit pas de voyager moins mais de voyager mieux. Partir au bout du monde faire quelques cachets n'a aucun sens par rapport à un séjour d'un an à l'étranger pour un étudiant, pour qui le voyage est essentiel et représente une véritable valeur ajoutée. Comment on arrive à donner à un maximum de gens cette opportunité d'enrichissement artistique et citoyen ? Plutôt que de multiplier les voyages de 24 heures dans un pays, je voudrais faire en sorte que plus d'étudiants aient l'opportunité de passer un an à l'étranger ».

1. Baptiste Morizot, *Manières d'être vivant*, Arles, Actes Sud, 2020 (p. 23)

2. Sur France Culture, dans l'émission *Affaire en cours* de Marie Sorbier, le 04/02/2021

3. Une production portée par l'association S-composition en coproduction avec la Maison du comédien Maria Casarès d'Alloué

4. Directions Régionales des Affaires Culturelles, expressions « *déconcentrées* » du ministère de la Culture sur tout le territoire national

5. Directeurs et Directrices des Affaires Culturelles



Proposition :
Dresser l'inventaire des valeurs et pratiques que les membres de l'organisation veulent conserver, abandonner ou faire évoluer.

Réhabiliter le « comment »

Si la liberté et l'exigence artistique affirmées par les politiques publiques culturelles depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale constituent une condition essentielle de la création, les questionnements liés au réchauffement climatique et aux inégalités sociales incitent à repenser la manière de leur donner corps. En effet, l'essence du spectacle vivant échappe à la visée stratégique et ne saurait être pensée du dehors, elle est la part du mystère qui émerveille et interroge. La façon de la proposer, en revanche, mérite d'être interrogée, pour grandir la portée du geste, et en prolonger le sens. Ainsi, si le "quoi" constitue la part inaliénable de l'artiste, le "comment" est l'affaire de tous. Dans ce "comment" s'articulent plusieurs notions qui débordent le seul cadre du spectacle vivant : avec quels usages des ressources ? Avec qui et pour qui ? Pour quelle inscription dans le temps ?

S'inscrire en résonance

Il s'agit en somme d'inscrire le geste artistique au cœur du vivant, plutôt qu'à la marge, et d'ainsi en élargir la portée et la résonance avec les populations en présence. Isabelle Milliès s'en explique : « *Il ne suffit pas de mettre sur scène des œuvres éblouissantes pour que les populations qui sont en première ligne en perçoivent l'écho. S'il n'y a aucun travail de mise en lien entre les préoccupations des uns et des autres, les mondes ne se rencontrent pas* ». Il s'agirait dès lors de créer des **résonances** entre les préoccupations des populations et la façon de proposer une programmation sur un territoire donné. Ce type de considération marque une rupture nette avec les usages d'un certain nombre de professionnels, qui craignent d'altérer ainsi leur liberté de programmation. Différentes manières de voir émergent, qui donnent lieu à de vifs débats. Le « comment » est-il la part de création des programmeur.rice.s, qui ne saurait être remis en question, au risque de limiter leur liberté de proposition ? Charlotte Bartissol assume cette rupture : « *À ceux qui affirment que c'est la mort du métier, je réponds "oui, c'est la mort du métier fait de cette manière". La liberté de programmation ne peut être agitée comme un étendard. À eux, programmeurs et programmatrices, de s'emparer*

de leur liberté de proposer des œuvres nouvelles, de programmer des femmes talentueuses, des artistes méconnus... À eux et à elles de jouir pleinement de leur liberté de chercher, la liberté de dénicher, la liberté de défendre auprès de leurs élus et du public des propositions nouvelles en lien avec la société ». Quels sont les enjeux en présence et comment ces questionnements peuvent-ils influencer sur le secteur du spectacle vivant ? Pour Isabelle Milliès, « *Il s'agirait de faire en sorte que les lieux culturels, tout en gardant leur exigence artistique, deviennent des lieux de vie culturelle pour tous les habitants et non seulement pour 15% d'entre eux* ». Pour Alexander Neef, « *On ne peut pas s'attendre à ce que le public qui n'a jamais mis les pieds à l'opéra ait envie de venir une première fois, si on ne change pas ce que l'on fait ni avec qui on le fait. Cette idée selon laquelle, si l'on continue à donner les grands classiques, Traviata, Bohème, toujours de la même façon, les nouveaux publics vont venir automatiquement, je n'y crois pas trop. Je crois que l'on peut toujours donner ces œuvres, qui sont au cœur de ce que nous faisons, de même que les 400 ans de répertoire dont on dispose aujourd'hui. Mais une réflexion s'impose sur le spectacle "vivant", qui pour moi signifie qu'on présente ces spectacles avec des artistes du XXI^e siècle pour un public du XXI^e siècle et si c'est Bohème ou Alcina ou l'Orfeo de Monteverdi, la contemporanéité de ces œuvres vient des artistes, metteurs en scène ou interprètes, avec lesquels on les donne. Sinon, c'est de la musique imprimée dans la bibliothèque, et non du spectacle vivant.* »

” « *À ceux qui affirment que "c'est la mort du métier", je réponds "oui, c'est la mort du métier fait de cette manière."* »

Charlotte Bartissol

Un renversement de perspectives

Si cette préoccupation autour du "comment" est parfois perçue comme une contrainte, elle peut toutefois être interprétée de façon plus joyeuse. Il semblerait qu'un certain nombre d'artistes s'en saisissent comme une **source d'inspiration et de création**. Amandine Roggeman garde en mémoire la façon dont Clément Cogitore a adapté sa mise en scène des *Indes Galantes*, l'une des chanteuses

étant enceinte : « *L'ensemble du chœur féminin arborait un ventre rond, de sorte que l'on ne savait plus qui était réellement enceinte et s'il s'agissait d'un jeu de mise en scène. La question de la contrainte avait été totalement évacuée, au profit d'une idée vraiment originale et qui mettait le public dans une forme de complicité. Alors qu'il aurait pu dire à la chanteuse « ah non, ça va pas être possible ! » il en a fait une source de connivence et de joie, c'est une toute autre manière de voir les choses, un renversement total qui met la création partout* ». Pauline Daniez, consultante en concertation, témoigne de son intérêt pour les lieux qui mobilisent la notion d'attention aux ressources de façon artistique : « *Je ne peux pas m'empêcher de m'interroger quand je vois des décors truffés de polystyrène, je me dis "mais qu'est ce qu'ils vont faire de ça après ?" Ça parasite le plaisir du spectacle, c'est devenu choquant. Aux Grands Voisins, j'ai vu quelques événements culturels merveilleux d'inventivité, avec des idées que j'ai rarement trouvées dans des lieux institutionnels. On sent qu'ils ont réfléchi à la question. Quand ils proposent un carnaval, tout le matériel est issu de la récup, et c'est magnifique, tout le monde peut mettre la main à la pâte en fabriquant son masque et ça crée une énergie vraiment particulière. On sait qu'après, tout sera recyclé, tout est conçu d'amont en aval et ça donne une **dynamique collective** très réjouissante. Je me suis toujours demandée s'il n'y avait pas des choses à imaginer pour les théâtres en récupérant des matériaux produits juste à côté de leurs locaux, des chutes ou des stocks de l'usine du coin, des choses qu'on ne trouve pas ailleurs, et qui contribueraient à leur singularité* ». Emilie Delorme raconte quant à elle : « *Quand Jérôme Bel est invité à jouer l'une de ses chorégraphies sur un autre continent, plutôt que de déplacer son équipe, avec l'empreinte carbone que cela implique, il choisit de former des artistes dans le pays en question pour qu'ils reprennent le spectacle eux-mêmes sur place. C'est une façon vraiment inventive de répondre à la contrainte de limiter les voyages, par une réflexion vertueuse, qui permet de faire circuler les créations, tout en accompagnant les talents locaux et en inscrivant les œuvres dans le territoire* ». Selon la manière dont elle est appréhendée, la question du « *comment* » peut devenir elle-même artistique, faisant des questions liées à la transition écologique et sociale un **nouvel espace de création**, en résonance avec le vivant.



Proposition :

Reconsidérer les notions d'engagement social et écologique comme une source d'invention potentielle, et prévoir, pour ce faire, les conditions d'émergence d'une liberté de création (temps d'introspection et d'élaboration, espace de proposition, autorisation de parole).

Façonner les trajectoires

Quels objectifs et priorités, pour concevoir quels plans d'actions? Il semble prématuré de préfigurer de nouveaux modèles. Nous faisons le constat que les organisations actuellement « en chemin » sont pour la plupart dans une démarche exploratoire, faite d'investigations, de tests. S'agissant de la compréhension de leur impact (négatif et positif), elles sont souvent plus avancées en matière sociale qu'en matière environnementale.

Pour reprendre les termes de Bettina Laville, présidente du Comité 21, il s'agit de « favoriser des trajectoires de sens, permettant une projection dans l'avenir ».

Comment commencer?

Marialya Bestougeff (directrice de l'innovation au Centquatre) résume bien la situation des acteurs culturels engagés en faveur de la transition: « *Sur le social, nous avons bien avancé. Sur l'écologie, nous avons besoin de progresser. "Nous", les collaborateurs et artistes, certes, mais aussi les publics qui nous interpellent à la faveur d'enquêtes informelles et nous disent ce qu'ils aimeraient faire. Le partage des attentes de tous par tous est le préalable nécessaire à la réussite de la démarche. La principale difficulté que nous rencontrons, ce qui est le plus complexe pour nous à l'heure actuelle, c'est de comprendre quelles sont les priorités.* » C'est une question que la majorité des acteurs et actrices se posent à un moment ou un autre, une fois qu'ils ont pris conscience de leurs nouveaux leviers d'engagement.

S'interroger

La prise de conscience elle-même n'est pas une étape acquise *a priori*. De nombreux témoins nous disent leur fort sentiment d'isolement, ainsi que la nécessité de continuer à sensibiliser les acteurs, pour que la prise de conscience soit véritablement généralisée. Daniel Bizeray (ancien directeur général du Centre culturel de rencontres d'Ambronay et Président de La Terre est monde) pense que « *nous, acteurs culturels, avons vécu une situation assez "privilegiée" parce qu'on ne nous demandait pas de comptes en matière d'éco-responsabilité et d'éco-solidarité.* » « *On* » ? La puissance publique ? « *Un peu tout le monde, en fait. Qui demandait des comptes aux orchestres, compagnies, etc. ? Le public non plus n'en demandait pas. Les artistes eux-mêmes n'avaient pas de demandes. Catering, gestion de l'eau et plastique jetable : tout cela est récent et ne va pas tellement plus loin. Or le sujet est bien plus vaste. Il faut d'abord se poser des questions, faire un bilan. C'est là où le bât blesse souvent : les acteurs du spectacle vivant n'ont pas conscience de là où ils en sont.* »



« Il faut d'abord se poser des questions, faire un bilan. C'est là où le bât blesse souvent : les acteurs du spectacle vivant n'ont pas conscience de là où ils en sont. »
Daniel Bizeray

Effectuer un diagnostic

Le mot grec *diagnôsis* renvoie à la fois au diagnostic médical, au discernement et à la décision. Il s'applique parfaitement aux organisations du spectacle vivant qui désirent faire leur part de la transition. Un diagnostic permet de se situer et de se projeter, il fait revisiter le projet artistique et culturel à l'aune des enjeux de la transition, nouveau filtre de la stratégie. Sophie Cornet ne dénie pas l'intérêt de s'emparer des sujets de l'éco-conception ou de la mobilité des spectateurs, mais souligne « *le besoin d'un diagnostic global au-delà du visible (...) On a tendance à travailler essentiellement sur l'éco-conception des décors, - qui est déjà portée par un certain nombre de maisons - parce que c'est le plus visible, mais on oublie ce qui n'est pas visible, comme le déplacement, ou le bâtiment. En faisant notre calcul carbone, on s'est rendu compte qu'il y avait bien d'autres façons de prendre le sujet. Par exemple, au sein de l'activité générale, ce sont les consommations de gaz qui sont les plus coûteuses et là, il est possible d'agir concrètement. Alors que si l'on prend le déplacement des salariés, il n'y a pas grand chose à faire. Sur les productions, ce sont d'autres postes qui émergent. Cette cartographie nous a vraiment permis de nous mettre en action* ».

Choisir une méthodologie

Faire évoluer cette stratégie implique aussi de choisir une méthodologie efficiente et efficace. Olivier Lerude, haut fonctionnaire au développement durable au ministère de la Culture, insiste sur l'importance de définir des objectifs et actions prioritaires : il est inutile de s'échiner sur tous les fronts à la fois, comme de se focaliser sur un point particulier où l'action risque d'être entravée par des obstacles majeurs ou bien de ne pas avoir d'impact significatif. Recommandation qu'il s'applique à lui-même : « *Il m'a été demandé, par exemple, d'interdire l'utilisation du polystyrène dans les décors. Mais l'interdire ne relève pas du champ de*

compétences du ministère de la Culture : il était juste possible de ne pas recommander son utilisation. En revanche, la question du devenir des décors en fin de vie interrogeait de nombreux acteurs publics du spectacle vivant, le Code Général de la Propriété des Personnes Publiques interdisant le don des biens publics. Il a donc été possible d'introduire une dérogation dans ce code, pour permettre le don des biens de scénographie à des acteurs culturels ou œuvrant dans le champ du développement durable ».

Par ailleurs, il peut être utile de s'appuyer sur des référentiels et normes existants. Pour les collectivités territoriales, l'**Agenda 21**¹ donne une vision générale. Il associe d'emblée les enjeux sociaux et écologiques et retient cinq principes méthodologiques déterminants : stratégie d'amélioration continue ; participation ; organisation du pilotage ; transversalité des approches ; évaluation partagée. Le dernier référentiel en date, bien plus précis et se voulant universel, est l'**Agenda 2030**² et ses **17 Objectifs** de Développement Durable (ODD). Utile pour passer en revue un projet artistique et culturel, il ne propose pas, cependant, de méthode d'application³ et ne contient pas d'ODD Culture explicite. Si bien que la ville de Strasbourg s'est dotée d'un 18^e ODD : « Accès à la culture ».

Du côté des entreprises, c'est la **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui s'est imposée. On note son évolution sémantique en **RSO** (- des Organisations) afin de couvrir et le secteur privé, et le secteur public. Elle est souvent définie comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement* ». Cette notion de maîtrise par une entreprise de ses impacts correspond à la définition donnée par la Commission Européenne de la RSE depuis 2011, elle-même inspirée de la **norme ISO 26000** (« *Responsabilité sociétale* »), la plus connue des normes, certifications et labels existants. Pour Anne Guiheux, Cheffe du département Action territoriale et participation des acteurs au ministère de la Transition écologique (Commissariat général au développement durable), « *ces outils ont le mérite d'être structurants, mais ne sont pas non plus un idéal indépassable : chaque acteur doit inventer son propre cadre* ». Il faut donc les décliner à bon escient pour chaque organisation du spectacle vivant.

Définir une approche spécifique

Des choix s'imposent pour avancer un pas après l'autre et nombreux sont les acteurs sondés qui témoignent concentrer leurs efforts sur un axe précis avant de considérer les autres. Recherche de pragmatisme et crainte de la dispersion incitent au choix d'une direction prioritaire. Cécile Backès, qui a placé la question de l'égalité au cœur de son action à la Comédie de Béthune, se demande si, dans la pratique, il est possible de tout mener de front : « *j'observe par exemple que chez mon camarade Arnaud Meunier, directeur de La Comédie de Saint-Étienne, l'accent est mis sur la diversité. C'est une question que l'on s'est posée tous les deux. Est-ce que l'on peut faire les deux de front ou est-ce que ce n'est pas plus intéressant que chacun avance avec une inclination prioritaire et une autre qui a une dimension complémentaire ?* ». Les leviers de transformation sont pluriels, et peuvent susciter une variété de démarches selon le profil de l'organisation. Les chemins sont pluriels et permettent de savants dosages. Loin de constituer des recettes dogmatiques et figées, ces chemins créent des alchimies, à partir des éléments dont chaque organisation dispose. En la matière, **dialoguer avec ses parties prenantes** agit comme un révélateur de cette singularité.

1. Ministère de l'Ecologie, 2006 - cf. le Guide ODD et Collectivités du Comité 21 (comite21.org)

2. La feuille de route française de l'Agenda 2030 a été adoptée en septembre 2019.

3. Cf. supra le Guide ODD et Collectivités

4. *Manuel de la Grande Transition*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 2020 (p. 165)



Proposition :
Cartographier l'action artistique et sociale de l'organisation sur son territoire en prêtant attention aux parties prenantes internes et externes. Que raconte cette carte ? Est-une vision plaisante, complète, capable d'évolution ? Quelques temps plus tard, la carte a-t-elle changé ?

L'intégration des enjeux sociaux et sociétaux ouvre-t-elle la voie à celle des enjeux écologiques ?

Enjeux sociaux et sociétaux : une importante marge de progression

Cela fait consensus parmi nos témoins : la question sociale et sociétale est à présent assimilée, intégrée par les organisations. En dépit du fait que ces enjeux-là font plus souvent les titres des médias, y compris des médias spécialisés, la situation de la parité et de la diversité n'a cependant pas beaucoup évolué, d'un point de vue statistique, depuis la publication des rapports de Reine Prat¹ (cf. des indicateurs tels que le nombre de femmes dirigeant des organisations culturelles, de cheffes d'orchestre engagées ou d'œuvres de compositrices programmées). L'égalité femmes/hommes est pourtant bien plus présente aujourd'hui dans les plans d'actions. Le contexte général est favorable, mais ce n'est pas le seul facteur de progression. Agnès Saal qualifie de « *levier très puissant* » l'**éga-conditionnalité** entrée en vigueur en 2021 au Centre National de la Musique (CNM), qui subordonne le versement des aides aux organisations (relevant du secteur public comme du secteur privé) au respect d'engagements précis en matière de prévention et de lutte contre les violences et le harcèlement sexuel et sexiste. Le sujet de l'égalité femmes-hommes était déjà à l'agenda, dans une moindre mesure, en ce qu'il figurait explicitement dans les conventions pluriannuelles d'objectifs liant organisations labellisées et partenaires publics, e.g. le label Orchestre national en région². Dans un registre moins contraignant ou non contractuel, d'autres organisations s'emparent de ces enjeux en travaillant à l'élaboration de chartes, à l'image du REMA : nous voulons, nous confie Helena De Winter, « *œuvrer pour la QVT et le respect du travail des uns et des autres, notamment pour ce qui concerne l'embauche des artistes indépendants, qui ne sont parfois pas rappelés, du jour au lendemain, sans la moindre justification.*

Cela passe nécessairement par une réflexion globale, transversale, entre tous nos membres actuels et futurs».

Enjeux écologiques : leur irruption interroge l'impact global du secteur

Nous l'avons dit plus haut : la prise de conscience, en l'occurrence, consiste à se rendre compte que les modes de vie occidentaux ne sont pas extensibles à l'échelle mondiale et qu'ils sont intrinsèquement insoutenables. La limitation des ressources s'accompagne de « *la remise en cause du credo moderniste selon lequel c'est le "nouveau" qui prévaut* » (Emmanuel Tibloux), credo qui prédispose les artistes et les professionnels de la culture, entre autres, au **gaspillage** ou à des modes de consommation dispendieux. Cela préoccupe non seulement Emmanuel Tibloux mais aussi Valentina Bressan : à l'ENSAD et à l'Opéra national de Paris, ils ont en commun de se préoccuper du "décor" comme milieu de vie et de travail, qu'il soit réel ou imaginaire. Valentina Bressan le dit sans détour à propos du **cycle de vie des décors** : « *Ce qu'il manque encore, à ce jour, c'est d'envisager la création en tenant compte des enjeux climatiques. Dans tous les opéras et théâtres, il y a des milliers de mètres cube de décors stockés. Une fois qu'une production est créée, elle va peut-être être jouée ailleurs. Mais, la plupart du temps, elle sera stockée en attendant une possible reprise, location ou revente. Les productions peuvent être stockées entre 5 et 10 ans, voire plus parfois. Avec les changements de directions, il y a peu de chances que la production soit reprise, à moins que ce soit un énorme succès... Au bout de dix ans, soit le décor est encore en état, soit il est passé à la benne. Quand bien même il est recyclé, il n'a pas forcément été conçu pour être recyclé ; s'il doit être réutilisé, il faudra le retaper. Il peut également être tombé en poussière... Avons-nous le temps d'at-*

” *« Quelles stratégies pouvons-nous mettre en place pour puiser moins dans les ressources terrestres ? (...) Cela implique d'approcher la création d'une manière différente. »*
Valentina Bressan

tendre des années pour être efficaces ? Quelles stratégies pouvons-nous mettre en place pour puiser moins dans les ressources terrestres ? (...) Cela implique d'approcher la création d'une manière différente. » Convaincue que la contrainte est source de créativité, elle prône le **réemploi** et l'**éco-conception**.

Les enjeux écologiques participent aussi de la réflexion d'Alexander Neef : « *Le sujet de la transition écologique, nous commençons doucement à l'aborder. Comme je suis arrivé plus vite que prévu dans la maison, on en profite pour s'engager plus tôt sur ces sujets également, ce qui est une bonne chose. Le leitmotiv, pour moi, c'est d'être des acteurs responsables, qu'il s'agisse de la diversité, d'autres discriminations ou de l'écologie (...). Un très grand opérateur comme l'Opéra de Paris, avec une présence physique très importante, qui emploie beaucoup de gens, beaucoup d'artistes, qui produit énormément de spectacles, qui est un des plus grands acteurs au monde, avec presque 900 000 spectateurs par an en salles avant la pandémie (et des centaines de milliers de personnes qui participent à nos activités virtuelles), a quand même beaucoup d'atouts économiques et autres, pour redéfinir son rapport avec la société. Ce dernier a beaucoup changé en vingt-cinq ans. »*

D'autres thèmes qui agitent tous les mondes professionnels traversent aussi le spectacle vivant, comme la **mobilité** et les **passoires thermiques**. Sur fond de plan de relance national, Nicolas Bucher vient de lancer un diagnostic de l'Hôtel des Menus-Plaisirs, cet édifice du XVIII^e siècle qui abrite les équipes et activités du Centre de Musique Baroque de Versailles. Mais il doit s'attaquer à un sujet plus complexe : depuis dix ans, la dimension internationale du projet s'est beaucoup renforcée, de Budapest à Rio, de la Norvège à l'Argentine. « *Nous ne l'avons pas mesuré, mais nous en avons conscience dès avant la crise : notre bilan carbone est épouvantable. On le voit à l'augmentation des voyages intercontinentaux et budgets dédiés. »* En la matière, la pianiste Vanessa Wagner a fait évoluer ses contrats : « *j'ai demandé à mon agent d'y inscrire par défaut que je ne prends pas l'avion (sauf à avoir plusieurs dates de concerts sur un autre continent) et privilégie le train, que j'ai une alimentation vegan et n'utilise pas de bouteilles en plastique. (...) C'est la politique des petits-pas, mais plus nous serons nombreux à les faire et plus cela deviendra la nouvelle norme. »*

Joël Gunzburger (directeur de L'Onde, Scène Conventiionnée d'Intérêt National - Art et Création pour la Danse, à Vélizy), nous éclaire quant à lui sur la situation des théâtres : « *On n'y est pas seulement bavards, mais gourmands en électri-*



« C'est la politique des petits-pas, mais plus nous serons nombreux à les faire et plus cela deviendra la nouvelle norme. »

Vanessa Wagner

té ! De surcroît, aujourd'hui encore, on y utilise des **matériels** de tous âges. Les systèmes d'aération et le chauffage nécessitent pas mal d'**énergie** : les groupes de ventilation consomment beaucoup et les pompes à chaleur ne sont pas très répandues. De manière générale, il faudrait repenser l'**architecture** de toutes les maisons de culture de façon éco-responsable. »

Pour beaucoup d'acteurs et actrices enfin, au premier rang desquels les festivals de musiques actuelles, le traitement des **déchets** a constitué le point d'entrée de leur nouvelle trajectoire. Maria Conjard, chargée de projet et de développement d'Aremacs, nous parle de cette association qui existe depuis 2005 : « elle œuvre en faveur du respect de l'environnement auprès des organisateurs et publics des manifestations culturelles et sportives. À l'origine, nous étions présents à Lyon et Marseille ; nous sommes désormais à Bordeaux, Nantes et Paris également. Dans le cadre des manifestations, 18 salariés et 600 bénévoles ont rencontré 2 millions de personnes sur site à ce jour. Les enjeux de gestion et de recyclage des déchets ont constitué le point d'entrée de l'action de l'association. Nous cherchons à accompagner au mieux les organisateurs dans une approche transversale, avec au cœur de notre action la sensibilisation des publics des événements. Au début de l'histoire de l'association, l'objectif était d'éviter et de ramasser les déchets au sol. Très rapidement, Aremacs s'est structurée sur la gestion responsable des déchets, intégrant leur réduction et leur valorisation. Nous essayons de proposer toujours plus de nouvelles voies pour éviter l'incinération ou l'enfouissement des déchets et nous incitons les organisateurs à s'inscrire dans une démarche d'économie circulaire. »

Trajectoires des acteurs : une typologie

Quelles sont les **tendances générales** qui se dessinent dès lors qu'on considère les projets artistiques et culturels, autrement dit les stratégies des organisations, à l'aune de la transition ? Aline Dépernet pense que « la transition n'est pas une fondamentale des projets d'établissements culturels : il y en a peu dont c'est le cœur, non pas du projet en tant que tel, mais de la méthode en tant que prisme systématique. Du moins est-ce rare et relativement récent. » Est-ce plus facile a priori pour les petites ou bien pour les grandes structures ? A la tête de sa propre compagnie⁵, Raphaël Callandreau répond en faveur des premières : « Ce n'est pas parce qu'on est "petits" qu'on ne peut pas agir, bien au contraire. Ce n'est pas plus difficile de mener ce type d'initiatives parce qu'on est léger : c'est simple, contrairement à des compagnies aux effectifs plus nombreux, où la réactivité est moindre. » Helena De Winter renchérit : « Le REMA compte beaucoup d'assez petites structures. Ce qui peut constituer de prime abord un frein (charge de travail déjà importante, etc.) est aussi le gage d'une grande flexibilité : il suffit qu'une seule personne s'empare de la transition pour que les choses avancent ». Qu'en est-il des parties prenantes externes, à commencer par les partenaires publics des organisations ? De l'avis général, elles tiennent bien les enjeux sociaux pour prioritaires ; ils figurent à l'ordre du jour des instances. Mais ce n'est pas du tout le cas pour les enjeux écologiques. D'après Julien Brun, « cette préoccupation commence à être prise en compte, parce que la puissance publique s'y emploie dans les cahiers des charges qu'elle émet et que les acteurs s'en emparent (certains pour des raisons d'image). Néanmoins, dans le pilotage du secteur culturel, ce n'est pas une préoccupation de toute première importance aujourd'hui. On en prend conscience, mais ce n'est pas encore traité comme un enjeu stratégique aussi important que la programmation, le rapport avec les publics et les équilibres économiques et budgétaires, qui restent les enjeux sur lesquels l'arbitrage se fait en priorité. »

Essayons donc de dégager les différentes trajectoires qui se profilent pour des organisations du spectacle vivant « en transition ».

- Il y a les tenants de la stratégie « **des petits pas** », ceux que fait progressivement la « green team » de l'Auditorium-Orchestre National de Lyon, qui réunit la direction de l'exploitation du bâtiment, des membres des personnels

administratifs et techniques, des musiciens de l'ONL ainsi que la directrice générale, Aline Sam-Giao. Laquelle précise : « *On s'y réunit pour discuter des enjeux, des actions soutenables, de la pertinence des tournées (l'empreinte carbone de la dernière tournée en Chine a beaucoup questionné les musiciens). J'ai lancé une consultation des grands tourneurs Schmid et Askonas Holt et j'ai été surprise : alors que c'est leur cœur de métier, ils n'ont pas développé de charte de bonne conduite ou de propositions à soumettre à leurs clients (compensations, etc.). Nous concernant, il est difficile de faire avancer ces sujets quand ils ne se traduisent pas dans l'organisation.* ». Dans l'immédiat, il est donc question d'un diagnostic réalisé par un tiers extérieur (la startup lyonnaise WeCount), « *pour fixer des objectifs réalistes* », ainsi que d'un.e chargé.e de mission dédié.e et d'un groupe projet dialoguant constamment avec la direction. « *La méthodologie de gestion de projet me paraît appropriée pour un axe de travail complètement nouveau. (...) Ensuite, idéalement, on envisagerait la création d'un département ou d'une mission "développement durable". Avec des moyens spécifiques.* »

- **D'autres organisations font de la transition un ingrédient important mais pas central de leur stratégie.** C'est un outil d'arbitrage et de décision, mais pas une finalité en soi, comme l'explique Nicolas Bucher : « *La transition (...) ne sera pas centrale, ce sera un crible au filtre duquel on va passer beaucoup d'actions (...) Ce sera toujours une grille séparée du projet d'établissement du CMBV, qui lui est centré sur la valorisation et la diffusion de la musique baroque française. Il n'y aura pas de chapitre 2 du projet d'établissement intitulé "le projet environnemental du CMBV" (...) Ce n'est pas un axe, c'est une manière de remplir la mission. Pas son but.* » Pour Maxence Gourdault-Montagne, consultant en conception de lieux, la transition, si elle ne doit prendre part au projet de façon directe, elle doit en revanche lui tenir lieu de « *constitution* », comme ensemble de règles sous-jacentes qui encadrent toute action.
- **D'autres vont plus loin et font de la transition une composante essentielle de leur arsenal stratégique,** sans perdre de vue leur cœur de mission. Pour Céline Portes, « *nous n'avons pas vocation à créer des opérations à impact environnemental. Si "changement de paradigme" général il doit*

y avoir, il consiste à ce que toutes les organisations du spectacle vivant deviennent éco-responsables et éco-solidaires. » Marine Le Bonnois (administratrice de la péniche La Pop, « *incubateur artistique et citoyen, un lieu de résidence, de recherche et d'expérimentation* », et présidente d'ARVIVA) est sur la même longueur d'ondes : « *Nous donnons une place centrale aux actions à impact social et environnemental. Mais la Pop n'est pas non plus une association écologiste. On est là pour accompagner les artistes. Toute décision qui implique une empreinte sur notre environnement est, toutefois, soulevée. C'est devenu un réflexe.* » Marialya Bestougeff souligne quant à elle l'une des difficultés propres aux responsables de lieux, en matière de mise en œuvre : « *on doit partir de l'existant. Alors que, lorsqu'on conçoit un nouveau lieu, on peut d'emblée intégrer la transition au cœur du projet. On ne devrait plus penser un lieu en en faisant abstraction.* »

- **Certains, enfin, font de la transition la pierre angulaire de leur stratégie, quand bien même ils se trouvent au tout début du chemin :** ainsi du REMA, qui brigue à nouveau⁵ le soutien du programme Europe Créative pour les quatre années à venir. « *Cette "couleur transition" va être le point principal de notre candidature ! Nous avons deux objectifs : d'un côté, la promotion et la redécouverte du patrimoine musical et culturel européen ; de l'autre, la transition, l'organisation de la transformation du secteur. Les deux vont de pair.* »

Nous sommes tentées de formuler l'hypothèse suivante : il existerait une gradation, une progressivité des plans d'action et stratégies des acteurs, dont la « maturité » est variable selon les enjeux et le contexte. Audrey Jungers l'a bien vu à la Monnaie de Bruxelles, où il y a eu « *un "effet tâche d'huile", Les premiers efforts en éco-gestion, il y a une douzaine d'années, tenaient à des petits autocollants rappelant d'éteindre la lumière en sortant du bureau, et à recycler les produits chimiques dans les ateliers. Ça a nettement évolué depuis.* » Tout ne dépend pas non plus du bon vouloir des acteurs et actrices et de leur capacité à (se) mobiliser : parmi les freins psychologiques et opérationnels que les professionnel.le.s doivent surmonter, se trouve la peur de ne pas parvenir à réaliser leurs missions premières. Tout n'est pas toujours aussi intriqué que dans le projet cohérent, de bout en bout, que Daniel Bizeray avait conçu autour du binôme culture/perma-

culture pour l'Abbaye d'Ambronay. Cette peur peut être jugulée en s'autorisant cette progressivité et en acceptant dès le départ que la démarche constitue un processus au long cours.

1. Commandités par le ministère de la Culture, 2006 et 2009
2. Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label "Orchestre national en région": e.g. section I-2 "Engagement professionnel" ("chefs ou cheffes associés(ées)", section II-1 "Gouvernance et effectifs" ("l'application de la parité") et section II-2 "Moyens artistiques" ("les chefs et cheffes associés")
3. La Voix du Poulpe, fondée en 2018
4. Direction Régionale des Affaires Culturelles
5. Le REMA est soutenu par l'Union Européenne depuis 2014.

De nouveaux points d'équilibre économique

La crise actuelle – la succession de crises qu'elle laisse présager – ne le révèle pas à proprement parler, mais vient le rappeler avec une certaine brutalité : le spectacle vivant est tissé d'interdépendances. Si une part croissante de ses métiers devaient se retrouver pris au piège d'une vie culturelle aux arrêts, alors la responsabilité des changements systémiques à opérer reposerait, mécaniquement, sur les seul.e.s professionnel.le.s d'ordinaire en "position de force": les organisateur.rice.s. Ce terme générique permet aussi bien de désigner les institutions que les structures disposant de moyens significatifs de création, production et diffusion de l'offre de spectacle vivant, et de la capacité de l'agréger à la demande. Si le ruissellement escompté n'est pas toujours au rendez-vous, force est de constater que les décisions des organisateur.rice.s impactent tout l'écosystème ou presque... En quoi les enjeux de la transition peuvent-ils occasionner une mise à jour des modèles économiques à l'œuvre dans le secteur du spectacle vivant ?

L'offre artistique: préférer le temps long, condition de la soutenabilité

Certains acteurs, situés à différents endroits de la chaîne, font cas d'un phénomène de « prime à la surproduction » qui ne serait certes pas l'apanage du spectacle vivant mais n'en demeurerait pas moins un tabou. Il correspondrait plus précisément à la tension existante entre le volume hypertrophié de l'offre disponible en certaines zones géographiques rapporté à la capacité réelle de l'écosystème à l'absorber via la programmation¹. Cette offre pléthorique de projets succédant aux projets, dans une ronde infernale, participerait de la « frénésie » dénoncée par nombre de professionnel.le.s. Ils aspireraient, comme bon nombre de leurs concitoyens, à « ralentir », mais s'effraieraient dans le même temps d'une transition entendue comme synonyme de « décroissance », de passage d'un modèle expansionniste à... autre chose. Comme le signifie Bruno Latour, on sait

d'où l'on part, mais on ne sait pas où l'on va : il faut changer de modèle, mais on n'a pas encore celui de l'atterrissage.

Certains en esquissent les premiers principes. Pour Frank Madlener², directeur général de l'IRCAM, la quantité doit le céder à la qualité : « *Le modèle qui périclité aujourd'hui dans la culture est celui de la quantité massive d'amorces, de petites choses sans lendemain pour occuper le terrain, la myriade d'essais sans reprise, l'inflation de petits événements successifs, la confusion entre l'action culturelle, qui a toute sa légitimité, et la force d'une œuvre où se crée la différence et la sensation. Le modèle qui a vécu, (...) [c]'est aussi le manque de sobriété dans des productions lourdes, ainsi l'absence de partenariats entre maisons d'opéra lorsque l'une d'entre elles réalise "son" unique création mondiale annuelle. L'art agence, comme nul autre domaine, la fabrique de mondes et l'émancipation de l'individu qui habitera ces mondes : cette vision ne signifie pas une simple accumulation qui satisfasse pour l'essentiel le programmeur. On peut penser que le monde culturel contemporain a vécu un consumérisme hors-marché, ou franchement dans le marché pour les industries culturelles. Dans la période actuelle, il est intéressant de conserver la dynamique d'invention mais de faire des choix et de les accompagner. Or, peu de lieux donnent la durée – le plus précieux – à des artistes, à des inventeurs, à des chercheurs.* ». Céline Portes ne dit pas autre chose lorsqu'elle énonce vouloir **repenser le temps de la production à une échelle humaine**. Ou bien lorsqu'elle évoque, pêle-mêle : les tournées en « *mobilité douce* » de l'ensemble Correspondances, sillonnant la Normandie à vélo un été durant ; le choix de privilégier des rythmes d'exploitation beaucoup plus lents pour chaque production opératique et de limiter leur nombre à deux par an (« *il faut renoncer à la course à la nouveauté* ») ; le projet de matériauthèque mené en partenariat avec la Réserve des Arts au Théâtre de l'Aquarium à la Cartoucherie de Vincennes ; ou encore les longues et protéiformes résidences d'artistes organisées par Stéphanie Aubin, chorégraphe et directrice de la Maison des Métallos³.

Ce temps long est l'une des conditions indispensables à la transformation du spectacle vivant. Il semble être la clé pour se rallier à ses convictions profondes, plutôt que de se condamner à la frénésie de la compétition et à l'accélération des projets.



« Dans la période actuelle, il est intéressant de conserver la dynamique d'invention mais de faire des choix et de les accompagner. Or, peu de lieux donnent la durée – le plus précieux – à des artistes, à des inventeurs, à des chercheurs. »

Frank Madlener

Fonctionnement et investissement : privilégier une approche raisonnée

Pour l'opinion commune, la transition implique une forme de **sobriété** – que certains qualifient d'« *heureuse* » afin de ne pas dissuader les bonnes volontés. Cette sobriété peut tout à fait aller de pair avec un **investissement durable**, selon les principes de la *Jugaad innovation* ou innovation frugale. Cependant, ces mêmes bonnes volontés peuvent aussi se heurter à des obstacles structurels. Joël Gunzburger le dit à propos des **équipements** de L'Onde : « *Nous nous sommes posé la question de la régénération du parc d'éclairage. Cela concerne plusieurs centaines de projecteurs, un parc qu'il faudrait renouveler au profit de LED. Je participe au diagnostic, donne des impulsions, mais je fixe des objectifs dont j'ignore la date de réalisation. En effet, du fait de notre statut juridique, nous n'avons pas de budget d'investissement : la gestion des investissements est un rôle qui revient à la Ville⁴. N'étant pas maître de la dépense (pas plus que mon directeur technique), je ne suis pas maître de la décision. En revanche, dès lors qu'il s'agit de consommables (éclairages communs, circulations, bureaux, halls, etc.), nous maîtrisons. Nous allons donc opérer un changement progressif : les ampoules basse consommation seront d'abord éclusées – on ne va pas jeter les stocks ! – et remplacées peu à peu par des LED* ». De son côté, toujours désireuse de développer la pratique de l'éco-conception et du **réemploi**, Valentina Bressan a fait entrer La Réserve des Arts⁵ à l'Opéra de Paris pour effectuer un travail systématique, sur chaque production : « *Ils reconditionnent la matière première pour un vaste panel de destinataires ("décorateur.rice.s, scénographes, designers, constructeur.rice.s, artistes, étudiants")*, qui pourront à leur tour puiser dans cette réserve de manière bien plus large que les seules compagnies du spectacle vivant. Il ne s'agit pas de faire du

bricolage, un simple patchwork de décors antérieurs: la créativité est toujours de mise.» Le modèle est vertueux, circulaire, puisqu'au-delà du recyclage et du réemploi des matières premières, on les « transforme » en travail pour les « valoristes » de l'association. Mais il est aussi payant: « au lieu de payer des bennes, on paie pour refaire de la matière... pour d'autres. Ce n'est pas intuitif ! Il a donc fallu expliquer qu'on paie pour gérer des déchets. Il y a là toute une pédagogie à faire. Mais cela permet de récupérer 150 kg de terre de sculpture utilisée sur Traviata, des "chutes" de 60 m³ de polystyrène utilisées sur Le Prince Igor ou encore les chutes de tissus utilisés dans les ateliers de décors de l'Opéra. (...) La démarche est relativement nouvelle dans une institution qui a une activité extrêmement intense et des exigences de qualité très élevée. C'est un travail qui demande du temps. »

Partager le risque

Prendre ce temps, c'est prendre un risque de court terme pour saisir une opportunité de long terme. On peut néanmoins vouloir partager ce risque, plutôt que de le fuir. Il y a deux endroits de la chaîne à investir selon nous, en amont et en aval. **En matière de programmation**, on peut **préférer la durabilité à l'événementialisation** du spectacle vivant, de la phase de conception (maturation et élaboration de l'offre artistique et culturelle) jusqu'à la phase d'exploitation (communication et diffusion). Il en résulterait une amélioration de la proposition artistique elle-même. La crainte de ne pas remplir les salles et de ne pas répondre aux objectifs d'autofinancement - qui est le fait de programmeurs rices inquiets de prêter le flanc à la critique des tutelles et partenaires - ne doit pas planer sur la conception des projets. Faute de quoi, on ne prendrait plus aucun risque. Bien au contraire, la confiance à l'égard des artistes est de mise, si l'on entend perpétuer le niveau d'excellence des propositions; toute création est, par définition, un risque en soi. **Confiance aux artistes donc, mais aussi aux publics**, considérant qu'on ne peut présager de leurs goûts et que la création a précisément vocation à les surprendre, et ce, quelles que soient leurs situations (tout ce qui concourt à les "positionner" selon une logique strictement socio-professionnelle nous paraît réducteur). Pour Emmanuelle Lallement, « Si l'espace culturel n'est qu'une prolongation des statuts sociaux qui se forgent en dehors, il ne peut pas être ouvert à plus de gens et il ne peut pas offrir une relation libératrice par rapport aux univers sociaux qui structurent nos statuts et nos identités sociales. » Entre autres

études disponibles sur le sujet des publics, une enquête qualitative et quantitative de l'Association Française des Orchestres (AFO)⁶ sur les publics de l'orchestre renseigne, par exemple, sur les motivations à faire l'expérience du concert: des profils très riches se dessinent, parmi lesquels « les "mélomanes exclusifs" ne sont pas majoritaires », contrairement aux « publics sociables », ces « spectateurs privilégiant le plaisir du moment partagé avec leurs proches (29,3%) ». Autrement dit, ils ne sont pas venus en priorité pour la présence de telles œuvres et/ou tels casts à l'affiche, qu'ils voudraient « consommer », mais bien plutôt pour **vivre une expérience collective**. Quant aux artistes, ils ne disent pas autre chose lorsqu'ils prônent la révision, sinon l'abandon, de la **clause d'exclusivité** dans les contrats les liant aux organisateurs, à l'image de Frank Braley: puisque la priorité, c'est l'expérience vécue – qui peut être singulière soir après soir, sur une même proposition artistique – « ce n'est pas impossible à faire ! Les lieux pourraient très bien faire sauter l'exclusivité sur une même région et mettre en place d'autres modalités de collaboration entre eux. On n'a pas besoin d'entendre "les meilleurs" tout le temps: c'est la rareté qui fait l'exceptionnel, au plein sens du mot. Pour le public des connaisseurs, l'exigence n'aura pas disparu pour autant ».

Nathalie Charpentier, responsable des projets de territoire à la Comédie de Béthune, raconte la manière dont les **collectivités locales** ont été sensibles à l'idée de partager le risque, malgré des réticences de départ: « on a revu notre façon d'échanger avec les partenaires en leur disant "il faut soutenir les artistes, en prenant des risques ensemble" et ceux-là mêmes qui souhaitaient au départ reprogrammer des spectacles déjà vus, pour s'assurer de l'adhésion des publics, ont été sensibles à l'idée de s'engager ensemble dans le soutien à la création. On leur a dit: "si vous êtes partenaires, vous devez prendre des risques avec nous". C'est autre chose que de se dire "vous nous ouvrez simplement la porte et ce qui se passe sur scène n'est plus votre affaire". Ça a très bien marché, la relation en est sortie plus forte, on a appris à travailler ensemble autrement ». C'est à ce prix que création et diffusion peuvent être vécues de manière plus harmonieuse et collaborative, affirmant dans toute relation commerciale **le primat de la relation**.

Public/privé

Les préoccupations liées à la transition animent les esprits bien au-delà du secteur du spectacle vivant. Les entreprises et les mécènes, en proie aux mêmes questionnements, sont susceptibles d'apporter leur concours à ce type d'engagement. Pour Edilia Gänz, directrice de FEDORA, organisation à but non lucratif, engagée à soutenir et à contribuer à l'avenir de l'opéra et du ballet, « *toutes les parties prenantes de notre société sont obligées de se réinventer et se focalisent sur ces problématiques, ce qui engendre une écoute attentive et ouvrira sans doute la voie à de potentielles collaborations autour du mécénat et du partage d'expertise. Ainsi, on peut supposer qu'un mécénat à ancrage local pourra prendre une nouvelle envergure. Le tissu du mécénat est susceptible d'évoluer significativement face à ces nouveaux enjeux.* ».

Cependant, obtenir des aides en faveur des projets qui contribuent à la transition ne peut se faire qu'à condition d'apporter des **preuves tangibles** de son engagement. Pour Carole Mbazomo, « *quand le discours ne sera pas suivi d'effets, on le pressent tout de suite. Or, pour nous, il ne s'agit pas simplement de signer un chèque : on veut comprendre ce qui se joue en face, pour mieux accompagner. On travaille avec des gens, donc on a besoin d'un investissement des personnes et d'avoir vraiment envie de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour les aider.* ».

Du côté de l'Économie Sociale et Solidaire

Les initiatives déployées dans ce cadre attestent de l'inventivité dont il est possible de faire preuve pour **combiner viabilité économique et engagement écologique et social**. En effet, si les contraintes financières peuvent à première vue constituer un frein dans la mise en œuvre d'actions sociétales et écologiques, le modèle de l'ESS, et en particulier des tiers-lieux, invite à reconsidérer la question du financement à l'aune d'autres approches. Pascal Vazard fait partie des fondateurs de la Manufacture des Capucins, tiers-lieu d'intérêt général dédié à la transition écologique, dont le statut est celui de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Les ressources sont constituées des recettes de billetterie du loyer, du café restaurant, de locations d'espaces (pépinière d'entreprises), de privatisations d'espaces ainsi que d'une petite partie de fonds publics par le biais d'appels à projets. Cette **diversification des revenus** laisse imaginer le caractère hybride

des populations qui se rencontrent dans les murs, allant des entrepreneurs aux artisans, en passant par les participants aux ateliers. Expérience d'occupation temporaire lancée en 2015 sur le site de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul à Paris, les Grands Voisins rassemblait trois associations (*Aurore, Plateau Urbain et Yes We Camp*) donnant lieu à des passerelles fécondes : « *Nombre d'histoires d'insertion sociale et professionnelle sont nées grâce aux liens tissés avec Yes We Camp et Plateau Urbain* », se réjouissait dans un article de Télérama⁷ Florie Gaillard, responsable communication et événementiel des Grands Voisins pour l'association d'insertion et d'accompagnement social Aurore. « *Par exemple, le bar La Lingerie et le restaurant L'Oratoire ont embauché des personnes hébergées sur le site.* »

1. Dans son Enquête nationale 2019 présentant les chiffres clés de ses membres, la FEVIS expose qu'en 2018 « [l]es programmes ont été joués 2,59 fois dans l'année et 6,07 fois depuis leur création » et explique que « Les ensembles sont manifestement poussés vers une diffusion moindre, à la fois par les contraintes économiques et par les organisateurs et les institutions qui favorisent la création, la nouveauté, les premières, les inédits... aux dépens de la diffusion » (p. 8).
2. Dans une interview publiée par News Tank Culture, le 06 mai 2020
3. Voir ici l'interview de Stéphanie Aubin publiée par Audiens Le Média, le 13 juin 2019 : <https://audienslemedia.org/accueil/pagecontent2/nouvelle-liste-articles/stephanie-aubin-revolutionne-la-maison-des-metallos.html>
4. Le théâtre L'Onde est une régie personnalisée à autonomie morale et financière : la ville de Vélizy, propriétaire du bâtiment, gère le budget d'investissement et ne peut le déléguer à la direction de l'établissement. Tout achat doit être validé au préalable par la collectivité publique mère.
5. L'association se définit comme suit : « [n]otre mission solidaire est d'accompagner les professionnels du secteur de la culture, de la création et de l'artisanat à l'appropriation des pratiques de l'économie circulaire et au réemploi de matériaux. » : <https://www.lareservedesarts.org/>
6. *Les Publics de l'orchestre. Quand un public en cache un autre. Synthèse de l'enquête nationale 2013-2014.* Enquête commandée par l'AFO et confiée à l'agence Aristat sous la direction de Xavier Zunigo et Loup Wolff.
7. « *Les Grands Voisins, c'est bientôt la fin...* » Emmanuelle Chaudieu, Télérama, Publié le 16 juillet 2020

Se mettre en chemin

Changer de système afin de garantir aux vivants une « vie bonne » (i.e. vivable, viable et équitable) ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'un processus, lequel s'accompagne d'interrogations, doutes, blocages, erreurs, impasses, améliorations et avancées. Que faut-il donc faire, avant de partir, pour augmenter les chances d'arriver à bon port? Se préparer au maximum ou bien accepter de tenter l'aventure?

C'est le point épineux de ladite transition : on sait d'où l'on part, mais on ne sait pas exactement où l'on va. L'impératif de changement de modèle ou d'une inflexion de trajectoire peut impliquer des objectifs revus à la baisse chemin faisant, voire quelques renoncements, pourvu qu'il ne s'agisse pas d'abandons.

Avec quel bagage et quels compagnons ?

David Martineau jette un regard assez positif sur les voyageurs en partance : « **Nous sommes très nombreux à savoir de quel monde nous ne voulons plus. Mais personne n'est pleinement capable de définir le suivant. Nous sommes plutôt dans une phase où nous sommes en train de semer des choses. Une multitude d'actions!** » Ce sont, entre autres, des stratégies de montée en compétences.

Exprimer ses besoins

Le premier besoin exprimé par les acteurs ? **Se former**. C'est ainsi que les co-fondateurs d'ARVIVA ont suivi une formation à la RSO. Marine Le Bonnois confirme la pertinence de cette démarche : « *Nous avons compris à quel endroit nous étions : ce que nous avons déjà accompli, de même que la marge de progression. Nous étions capables de mettre notre situation en perspective avec le contexte* ». Du côté des collectivités territoriales, en l'occurrence la Direction de la Délégation Culture de la Manche, Laurence Loyer-Camebourg a pris les devants : « *j'ai voulu accompagner mon équipe dans une démarche de formation collective, inscrite dans le plan annuel de performance de la collectivité¹* ».

Les besoins auront tendance à être exprimés différemment selon le degré de sensibilisation à la transition et de pragmatisme des équipes. Sur ce point, il importe de repérer **les profils existants** et d'en faire cas pour choisir des outils pertinents.

Phase 4: Inconsciemment compétent
« Je ne sais pas que je sais »

Les actions sont inscrites dans la manière de faire, et ne demandent plus aucun effort

Besoins : nouveaux sujets, périmètres, liberté d'action, valorisation/rôle de modèle



Phase 3: Consciemment compétent
« Je sais que je sais »

Les actions demandent encore un effort volontaire

Besoins : cadre encourageant, capacité de proposition, formation



Phase 2: Consciemment incompétent
« Je sais que je ne sais pas »

Prise de connaissance des erreurs, début de la progression

Besoins : diagnostic, formation, guide/inspiration



Phase 1: Inconsciemment incompétent
« Je ne sais pas que je ne sais pas »

Incapacité d'apprendre, n'ayant pas connaissance du problème

Besoins : sensibilisation, information, compréhension des enjeux

Selon le modèle de Martin M. Broadwell, l'apprentissage se décline selon 4 étapes. À chaque étape, correspondent des besoins différents.

Naturellement, cette typologie n'est pas figée. Non seulement elle évolue dans le temps, à mesure de la montée en compétence des acteurs, mais ceux-ci peuvent aussi s'inscrire dans un profil différent selon le sujet concerné (e.g. inconsciemment incompétent en matière d'écologie et consciemment compétent en matière d'égalité).

Forger une culture personnelle et collective

Quels sont les moyens aujourd'hui employés par les acteurs et actrices dans cette perspective ?

La formation tout d'abord, dans son acception la plus classique, ou plus simplement dans le cadre d'échanges avec les pairs. Cette dynamique se retrouve également dans la constitution de collectifs qui rédigent des chartes, véritables catalyseurs de la mise en commun des savoirs et étincelles pour l'action. Céline Portes ressent le besoin d'accumuler de la connaissance et l'analyse comme suit : *« On en est encore à une phase de l'ordre de l'intuition. Cela a ses avantages et ses inconvénients. Mais on manie encore peu de concepts, on modélise encore peu dans notre secteur s'agissant de la transition. Comment puis-je articuler celle-ci à la raison d'être de mon organisation ? Il faut sortir d'une démarche complètement intuitive pour pouvoir réduire l'écart entre la prise de conscience et le passage à l'acte. »*

Bien des collectifs se dotent d'un outil commun, **une charte** rédigée et adoptée par leurs membres, autre point commun à ARVIVA et Eco-spectacle. *« Pour ne plus passer pour des hurluberlus »,* précise Raphaël Callandreau en pensant au végétarisme. *« Une charte, c'est un moyen de légitimer notre démarche collective ainsi que les stratégies de nos organisations respectives. Il n'y aura plus de réactions négatives du type "toi tu nous saoules avec tes convictions !" . Ce ne sera plus uniquement un avis personnel ou une position politique, mais avant tout un cap à viser. »*

Ensuite, on peut également apprendre de ses **parties prenantes** : équipes permanentes et intermittentes, conseil d'administration, partenaires, publics, lieux d'accueil, bénévoles, riverains...

S'entourer

L'appropriation des enjeux de RSO ouvre le champ des possibles : une multitude de compétences susceptibles de nourrir le cheminement d'une organisation, qu'il en aille de collaborations ponctuelles ou structurantes.

Pour Sophie Cornet, **faire appel à un cabinet extérieur** pour émettre un diagnostic carbone a constitué une aide indispensable. « *Nous assurons la coordination, mais on a fait appel à une agence extérieure pour le calcul carbone, et cette agence continue de nous accompagner. Ils nous aident à définir la stratégie et à répondre à des questions très spécifiques. On a rencontré plusieurs bureaux et on a choisi celui qui nous paraissait le plus fidèle à notre approche. Le risque, c'est de s'engager dans des projets titanesques qui nous coûtent une fortune. On est resté dans une dimension tout à fait raisonnable, qui a permis à chacun en interne de s'approprier davantage cette question. C'est pour nous un facteur important dans la réussite de la démarche, il y a des personnes qui connaissent les chiffres du calcul carbone, qui peuvent les utiliser en réunion.* » Pour Edilia Gänz, ces enjeux permettent aux institutions culturelles de faire appel à d'autres intelligences et de nourrir l'écosystème par un échange mutuel : « *Ce dialogue peut aussi inclure de jeunes entrepreneurs. Il y a de nombreuses startups aujourd'hui mobilisables sur ces questions qui peuvent ainsi apporter leur savoir-faire et leur expertise aux structures culturelles afin de les aider à construire ensemble le monde de demain.* ».



« Cette agence continue de nous accompagner. Ils nous aident à définir la stratégie et à répondre à des questions très spécifiques. On a rencontré plusieurs bureaux et on a choisi celui qui nous paraissait le plus fidèle à notre approche. »

Sophie Cornet

En interne

En interne, se doter d'un.e référent.e RSO (fonction dévolue à un.e collaborateur.ice déjà en poste) constitue un moyen efficace d'animer ce type de démarche transversale auprès de l'ensemble des collaborateurs. Il ne s'agit pas de faire endosser à ce.tte référent.e la responsabilité de la mise en œuvre des engagements : elle doit être portée par l'ensemble des équipes pour bénéficier de l'expertise et du regard de chacun. En revanche, la **coordination** des différentes actions, leur valorisation et leur mobilisation au sein d'un projet global revêtent un caractère stratégique lorsque la démarche est naissante. À ce stade, les collaborateurs ont besoin de lisibilité sur la finalité et d'éclairage sur la nature de leur contribution, pour créer le **climat de confiance** inhérent à toute dynamique de coopération. Si, à terme, cette fonction a vocation à irriguer l'ensemble des métiers, et peut-être à disparaître au bénéfice d'une assimilation naturelle à tous les niveaux de l'organisation, elle gagne au départ à être portée par un.e référent.e pour ne pas constituer une surcharge générale de travail, susceptible d'être mal vécue par les services.

1. Plan voté en session plénière du Conseil départemental de la Manche en janvier 2021.

Avec quel état d'esprit ?

Les lieux de spectacle vivant rassemblent des expertises rares, qui partagent un haut degré de perfectionnisme pour atteindre un résultat d'excellence. Qu'il en aille de la sphère sociale ou écologique, les sujets liés au vivant sont les lieux de l'exploration et du doute, les données évoluant en même temps que les usages, et appellent un tout autre état d'esprit.

Pour Michaël Dian, il n'y a pas de recettes toutes faites, « *Les meilleurs dispositifs ne valent par grand chose si ceux qui les mettent en œuvre n'ont pas les dispositions d'esprit adéquates* » et définit son approche par « *une qualité de présence dans le territoire* » : « *Les modalités d'organisation, d'intervention sont toujours à revoir, à reconsidérer. On est tout le temps en train de les ajuster, on tient même à la dimension artisanale de nos gestes, à un bricolage ingénieux qui garantit une certaine agilité.* ».

En l'espèce, Sylvie Pébrier propose d'emprunter la voie de la recherche partagée et de faire « *l'expérience du bricolage* » pour trouver de nouvelles pistes de réponses. Il s'agirait de privilégier la voie de l'**humilité** en tant qu'elle fait étymologiquement écho à un retour à l'humus, la terre. La crise sanitaire et sociale rappelle avec fracas ce caractère terrestre qui, pour Bruno Latour, nous invite précisément à « redevenir terrestres, à l'égal de tout le vivant ».

En matière de RSE, l'**expertise** peut s'avérer ambivalente : si elle peut être considérée avec intérêt par les professionnel.le.s du spectacle vivant dès lors qu'ils s'éloignent de leurs propres compétences métiers (e.g. bilan carbone), cette expertise peut aussi devenir une entrave à l'esprit de recherche qui les anime, à l'instar des acteurs de la transition en général.

Nous l'avons souvent constaté au cours de notre étude : plus les acteurs et actrices sont "avancés" en matière écologique et sociale, plus ils témoignent de leur manque d'expertise et de leur posture d'apprentissage permanent. Ainsi, il semble que l'adage socratique « *Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien* » soit particulièrement opérant. À l'inverse, le caractère expert d'un.e responsable RSE/RSO au sein de l'organisation pourrait nuire à l'appropriation du sujet par toutes

les équipes, ou à leur mise en mouvement. D'après Sophie Cornet, « *pour garder le processus vivant, il faut que tous les collaborateurs aient l'espace de s'en saisir* » et ne surtout pas circonscrire le sujet au petit nombre d'acteurs "initiés", au risque d'en réduire la portée. Le sentiment de légitimité des acteurs et actrices - une préoccupation rencontrée au cours de nombreux entretiens - émanerait non de la connaissance isolée, mais précisément de la recherche collective.

Partager les questionnements entre acteurs du spectacle vivant

Au sein du spectacle vivant, les questionnements partagés grandissent la portée des solutions. Sylvie Pébrier s'en fait l'écho : « *pendant le confinement, des collectifs se sont réunis spontanément, comme le collectif chorégraphique « collectif 13 » qui a rédigé un manifeste. Ce qui me frappe, c'est qu'ils font du confinement un acte de transformation : pour se saisir de l'épreuve, ils proposent de créer un programme de recherche intitulé #NouveauxHorizons. Cette ressource collective constitue l'une des dimensions que le dispositif Next Stage, en cours d'élaboration par Opera Europa et Fedora, souhaite encourager. Il propose à plusieurs structures de s'associer pour développer des idées innovantes en matière d'engagement social et écologique et de les aider à trouver des fonds pour leur réalisation. Pour Audrey Jungers, « Le but, c'est d'identifier des projets qui vont avoir un effet multiplicateur. Ce n'est pas qu'une maison nous demande de remplacer tous ses éclairages par des lampes LED. On souhaite les inviter à réfléchir ensemble pour transformer la façon dont ils travaillent - avec un effet durable. »*



« *Pour garder le processus vivant, il faut que tous les collaborateurs aient l'espace de s'en saisir.* »
Sophie Cornet



Proposition :
Former toutes les équipes concernées à la coopération.

S'ouvrir à d'autres savoirs

Compte tenu du fait que ces préoccupations sont partagées à l'échelle de l'ensemble de la société, le contexte se prête à l'**hybridation des savoirs** et à la mobilisation de chercheurs, intellectuel.les, philosophes. Ceux-ci sont aujourd'hui invités par les acteurs culturels à s'interroger avec eux, pour cheminer ensemble. Ainsi Charlotte Bartissol témoigne-t-elle des journées de débat que le syndicat professionnel Profedim est en train d'organiser, avec des personnalités extérieures au monde du spectacle vivant et même de la culture. Il s'agit d'élargir les horizons de réflexion et de faire de ces questionnements une opportunité, en résonance avec la pensée qui s'élabore actuellement dans d'autres sphères. Sophie Cornet évoque le projet, reporté compte tenu de la crise, de journées de débats sur les engagements durables du Théâtre de la Monnaie, qui permettraient d'inviter le public à prendre part à des ateliers pratiques, concerts ou conférences avec des artistes de diverses disciplines, suscitant ainsi la rencontre des « *Greta Thunberg locales* » et la participation de tous à la réflexion.

Créer des ponts

Plus proches des acteurs et actrices du spectacle vivant, les **acteurs associatifs** mobilisés sur les questions sociales ou écologiques constituent une aide inestimable dans la recherche de solutions durables, notamment lorsqu'il en va de problématiques encore inexplorées, en prenant pour exemple le sujet du handicap. Anne Schuchman, productrice et gérante de Schuch Productions, en témoigne : « *Bien sûr que c'est difficile d'accueillir dans son équipe des personnes en situation de **handicap** ! Cela soulève des questions complexes : faut-il catégoriser les handicaps ? Comment réagir s'il y a un problème ? J'en suis venue à la conclusion qu'il faut monter un vrai partenariat avec des écoles et des institutions spécialisées en appui auprès de l'entreprise, qui fassent la jointure. Eux connaissent très bien ces difficultés et ils ont des réponses* ». Accepter de ne pas se positionner en expert, c'est accueillir les connaissances de celles et ceux qui les ont et trouver des réponses plus pertinentes. Pour Marie-Noëlle Clément, directrice de l'Hôpital de jour pour enfants du Cerep-Phymontin à Paris, psychiatre et psychothérapeute, les acteurs et actrices peuvent être animés par les meilleures intentions, mais s'ils ne se concertent pas avec celles et ceux qui connaissent le mieux les populations

concernées, ils peuvent commettre des impairs et passer à côté du but escompté : « *si on se fixe des critères d'exigence artistique par rapport aux productions des enfants pour ce type de partenariat, ça peut vite créer des difficultés, confronter les équipes de soin à des situations un peu complexes à gérer. C'est important que **les objectifs soient du côté de la relation, du plaisir, du lien, et pas de l'exigence d'apprentissage technique ou artistique.*** » La complémentarité entre les acteurs ancre le spectacle vivant dans sa singularité et sa richesse auprès des personnes invitées à y prendre part, à condition que les rôles soient distribués dans un dialogue et ne placent par l'acteur de spectacle vivant seul face à ces arbitrages.

C'est aussi une réponse possible à la question de la légitimité, qui habite nombre de professionnel.le.s, au risque de freiner la dynamique : or, pour Sophie Cornet « *se sentir légitime, c'est rendre la transition légitime* ».

Transition qui procède d'une écoute véritable et de l'accueil de l'inexploré.



Proposition :
Identifier les alliés de l'organisation en son sein et au-delà pour agir plus efficacement.

Un processus vivant

Accueillir la part de l'autre et de l'inconnu, ce n'est pas livrer son cheminement à l'incertitude ou au hasard. Face à la crise Covid, les acteurs et actrices du spectacle vivant se sont adaptés aux contraintes sanitaires, puis à la fermeture des lieux, en organisant leur activité en l'absence de public, répondant au modèle résilient défendu par la ministre de la Culture Roselyne Bachelot. Pour Miguel Benasayag, auteur de *Fonctionner ou Exister?*, mieux vaut privilégier l'improvisation à l'adaptation, en ce qu'elle « explore l'intelligence de la situation plutôt qu'elle ne vise un objectif préalablement défini et (...) invite à parcourir les chemins de traverses d'une situation, à en savoir assez pour pouvoir habiter «son étage», sa vie, sans céder à la panique ou à l'urgence». Ainsi, rien n'étant programmé, il s'agirait de « pouvoir improviser en trouvant une voie dans l'action, qui ne lui préexiste pas». En d'autres termes, le chemin qui s'ouvre est un processus vivant, qu'il s'agit d'explorer en partant de son regard propre, et non plus dans l'hypothèse de parcourir une voie tracée par d'autres.

Dès lors, il est question de s'inscrire dans un processus, constitué d'une pluralité de strates mobilisées de façon singulière. Au fur et à mesure de l'acquisition de connaissances, le cheminement évolue et se réajuste. Compte tenu du bouleversement des pratiques, des réponses apparaissent chemin faisant, qui n'auraient pu être envisagées quelques mois plus tôt. À titre d'exemple, le recours au numérique en période de confinement n'aurait pu être présagé ; il ouvre autant d'opportunités en matière d'engagement écologique (réunions à distance pour préparer les productions au lieu de déplacements d'un pays à l'autre pour quelques heures) que de questions nouvelles (empreinte carbone des données numériques en cas de recours systématique à la vidéo). L'impact réel du numérique reste à évaluer.

Un certain nombre de réticences vont de pair avec l'impermanence des constats : les nouveaux usages engendrent de nouvelles études, les réponses varient régulièrement quant aux arbitrages à effectuer en faveur de démarches vertueuses. Il faut du temps pour analyser les solutions éventuelles. Cela exige une impré-

gnation de la part des acteurs et actrices, au fur et à mesure des avancées de la recherche. D'où l'importance de s'appuyer sur des expertises tierces.

L'intérêt du processus

L'incertitude apparaît comme une composante du processus. Elle appelle à considérer le geste artistique dans une autre temporalité que celle du spectacle vivant. Pour Cécile Backès, il faut accepter que ce type de réflexion s'inscrive dans un temps long. Elle prend l'exemple de la parité : « il y a un certain nombre d'actions qui sont étonnamment faciles : sur la sélection des textes d'autrices et auteurs à parité, sur la programmation, ça s'est fait très naturellement, ce qui est très satisfaisant. Moi, ce qui m'étonne, c'est que ça m'a semblé facile ! Alors, comment se fait-il que cela ne se fasse pas ailleurs ? Parce que toute cette "partie émergée de l'iceberg" - programmation, résidence, auteurs et artistes invités - c'est très facile. Mais ça, c'est du sable. Une nouvelle direction, demain, peut dire "moi j'arrête tout". Après, pour ce qui concerne l'outil permanent, on a commencé à travailler sur cette question. Didier Grimel (directeur adjoint) a fait une analyse très approfondie de la grille salariale. Il y a des disparités, évidemment, parce que d'une certaine façon c'est un changement de logiciel complet. C'est comme si vous disiez : "on va changer le logiciel de billetterie ou le système informatique". Par conséquent, cela revient à envisager à très court terme des réajustements de rémunération sur les plus petits salaires, année par année. Ensuite, il faut développer une attention extrême aux recrutements, ce qu'on a fait dans la mesure du possible. Et évaluer le temps nécessaire - plusieurs années - pour parvenir à l'égalité salariale».

Pour Sophie Cornet, il a fallu **des années** pour parvenir à une réflexion d'ampleur. Si la fonction consistait au départ à mettre en place des éco-gestes avec des stickers pense-bête sur les interrupteurs, aujourd'hui l'équipe travaille avec une metteuse en scène à la conception d'un « *green opéra* » qui répond à la pluralité des enjeux de RSE.

Une démarche éminemment créatrice

Le principe d'un processus mouvant a toute sa place dans le spectacle vivant. Pierre Zaoui, auteur de *La Discrétion*¹, nous rappelle la dimension artistique de la recherche : « *ce qui importe est moins le résultat que la "réalisation", comme disait Cézanne, moins l'objet fini que son processus de production orienté essentiellement par le dehors de tout objet et de toute position* ».

Aux yeux de Loïc Guénin également, « *je ne sais pas s'il y a vraiment une recette, ce sont des choses qui se construisent au jour le jour et c'est peut-être ça la recette principale : le fait de ne jamais considérer que ce que l'on fait est acquis. Tout se remet en question en permanence* ». Cécile Backès se souvient des mots d'Antoine Vitez, dont elle fut l'élève : « *l'objet de recherche doit être dans la production* ». Ainsi, pour elle, « *tous les bons projets ont ceci de commun qu'ils contiennent des espaces de recherche et de formation pour tous* ».

En ce sens, la **recherche-action** constitue une merveilleuse ressource, exigeant des professionnel.le.s qu'ils.elles se fassent aussi chercheurs. Adopter la démarche propre à la recherche tout en restant en contact avec le terrain leur permet d'initier des changements de pratiques en phase avec les préoccupations partagées. Auxane Dutronc, responsable du pôle commercial et marketing de l'Opéra de Lyon, garde un souvenir marquant de sa collaboration avec l'**Institut de recherche et d'innovation (IRI)** du **Centre Pompidou** lorsqu'elle était en fonction au Théâtre des Célestins. L'objectif : imaginer les mutations des pratiques culturelles dues aux technologies numériques. « *S'il y a une chose dans mon expérience professionnelle que je tiens pour précieuse, c'est bien cette collaboration avec l'IRI : elle m'a permis d'interroger la relation avec les publics à travers des enjeux de recherche ainsi que de partager des infos que l'IRI manipule d'une tout autre manière. Ce type de partage n'est pas assez à l'œuvre dans notre secteur aujourd'hui, alors qu'il serait passionnant* ».

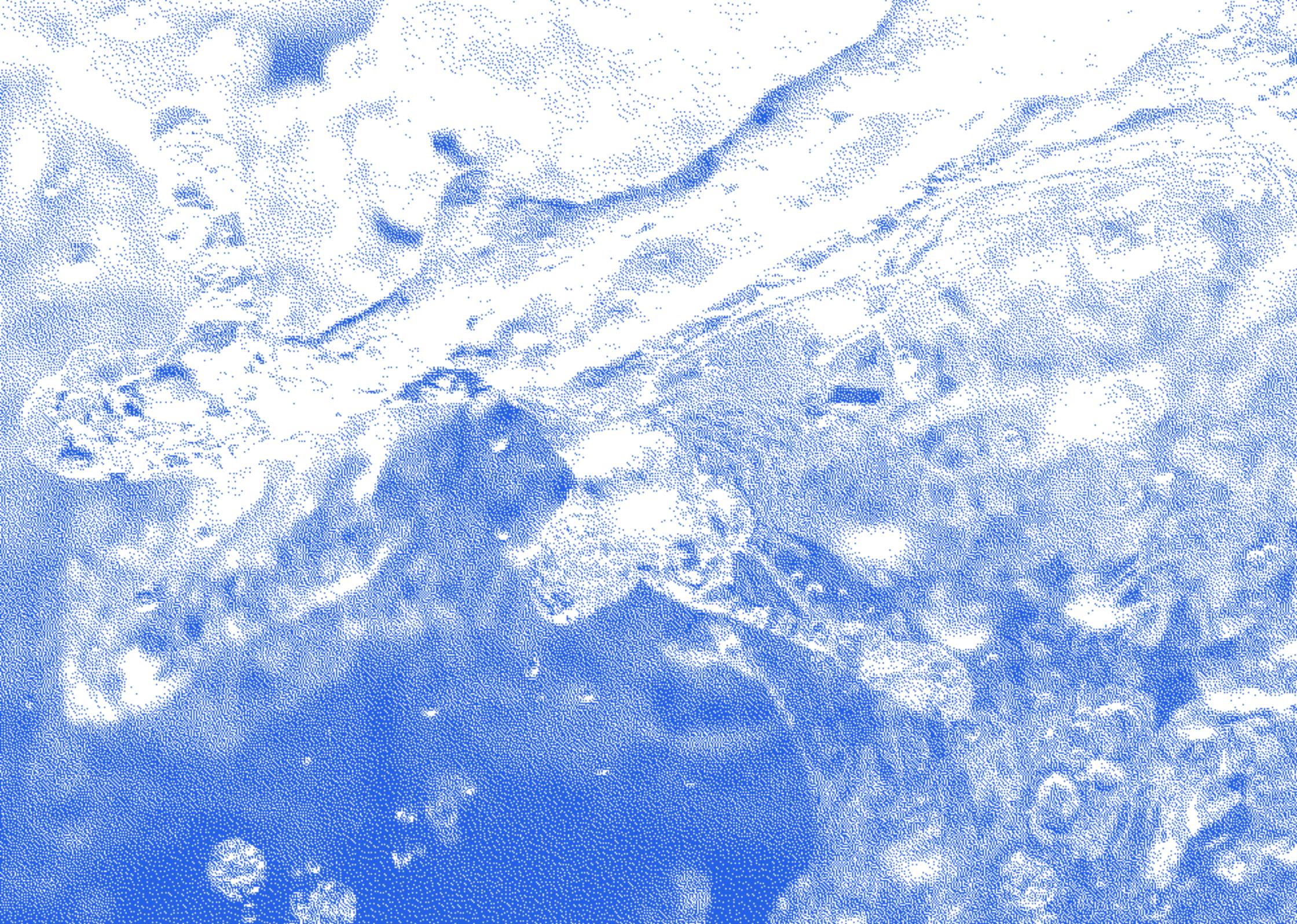
Et si la réflexion sur le vivant constituait pour les acteurs du spectacle l'opportunité d'un élargissement de la perception, et donc de la création ? Pour Claudy Lebreton, « *si nous avons exploré et cartographié jusqu'au moindre caillou sur cette planète, pour ce qui est des manières de l'habiter, nous n'en sommes qu'au balbutiement...* ».

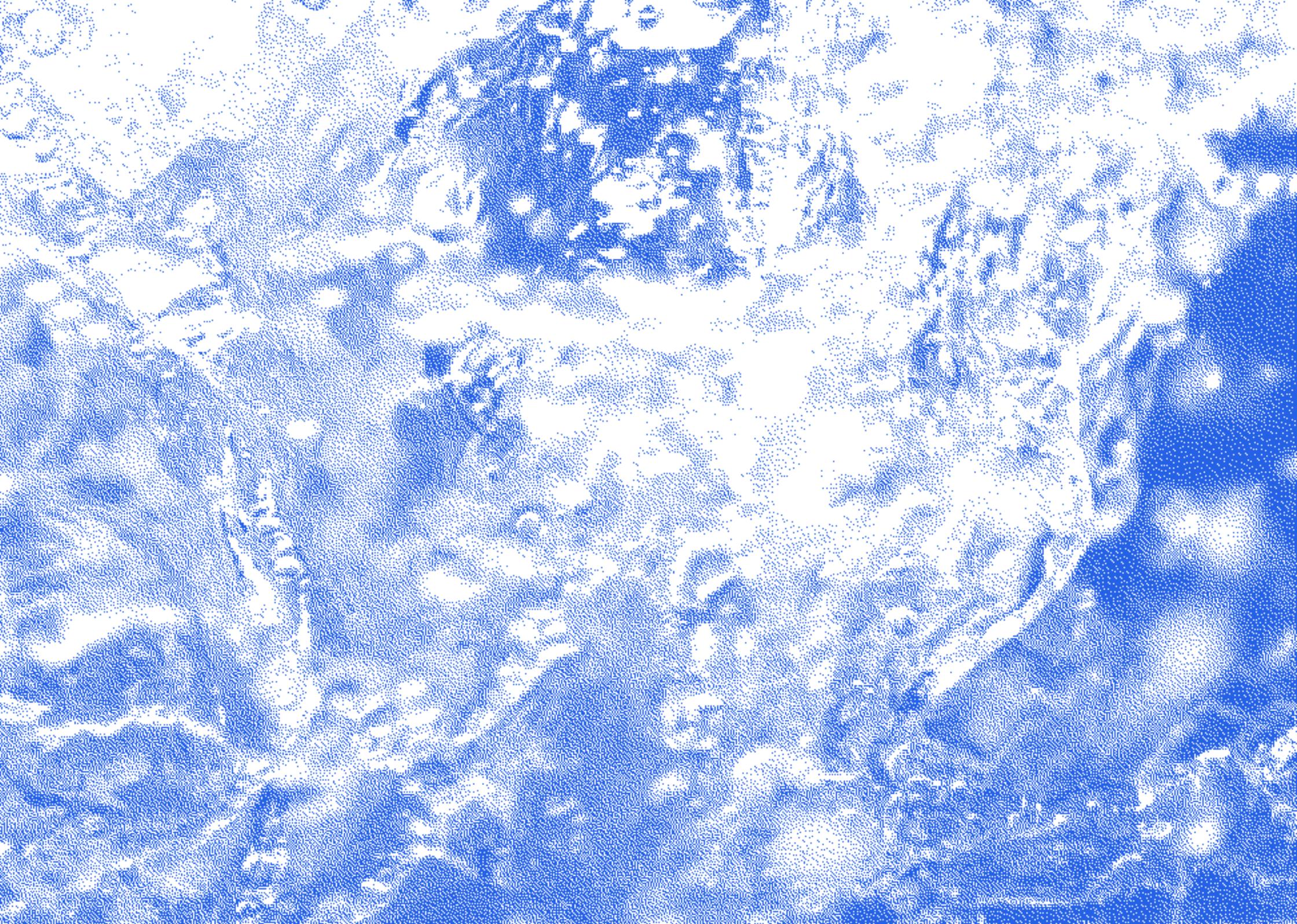


« Tous les bons projets ont ceci de commun qu'ils contiennent des espaces de recherche et de formation pour tous. »

Cécile Backès

1. Pierre Zaoui, *La Discrétion ou L'Art de disparaître*, Paris, Autrement, 2018.

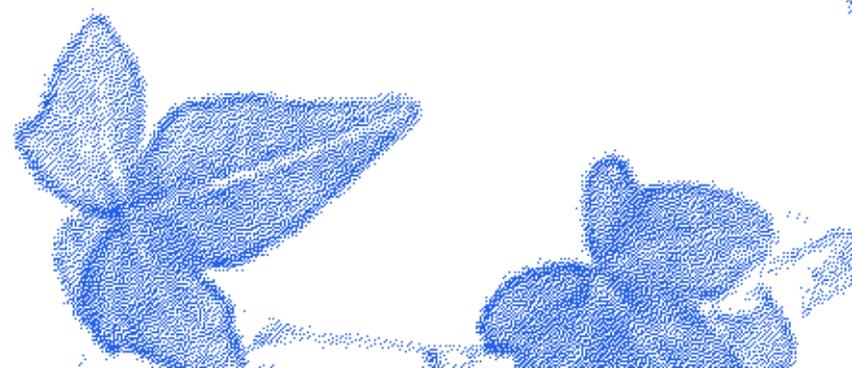






Agir en cohérence

Faire sa part
de la transition



« *Toute Pensée émet un Coup de Dés.* »

Stéphane Mallarmé,
Un coup de dés jamais n'abolira le hasard, 1914

Le spectacle vivant veut faire sa part de la transition. Il ne saurait se contenter de la ressentir et de la penser : il doit en être l'acteur. Mais comment agir ?

Comment semer, essayer, polliniser – ce qui suppose de laisser aussi le vent agir, c'est-à-dire de tolérer l'incertitude, l'aléatoire ?

Comment s'améliorer continuellement ?

Comment être solidaires, faire alliances et esquisser ainsi peu à peu de nouveaux modèles pour le spectacle vivant ?

Mettre en œuvre le plan d'actions

Il ne suffit pas d'avoir élaboré un plan d'actions pour avoir l'assurance que sa mise en œuvre sera effective et les objectifs atteints. Pour y parvenir, il faut réunir plusieurs conditions: une dynamique, ce mouvement qui permet d'animer et de faire évoluer; un esprit d'ouverture (aux autres, aux vivants, au territoire) qui régénère la gouvernance; une pratique de l'attention, propice au dialogue et à la créativité.

Insuffler une dynamique

Les enjeux de la transition traversent une organisation de spectacle vivant de manière diffuse, via les différents métiers. C'est pourquoi il est important de faire cas de toutes les parties prenantes de l'organisation. De leur engagement dépend le succès de l'aventure: de l'étape du diagnostic partagé à la mise en œuvre d'initiatives concrètes, en passant par l'élaboration du plan d'actions qui traduit le projet stratégique en actes.

Dynamique des équipes

S'agissant des équipes artistiques, administratives et techniques permanentes, il s'agit de :

- vraiment **connaître** ses collaborateurs.ices pour mieux les impliquer
- bien se connaître entre co-équipier.ère.s pour cheminer ensemble
- et pour un.e directeur.ice, général.e ou artistique, ou des managers intermédiaires, se connaître en tant que managers et accepter de se laisser surprendre ou porter par les équipes, pour aller plus loin !

Céline Portes analyse l'impact positif que cela a sur le fonctionnement des équipes en général et la qualité des relations, y compris au faite de la hiérarchie de Correspondances: « C'est Solweig Barbier [alors administratrice de l'ensemble et co-fondatrice d'ARVIVA] et moi-même qui nous sommes saisies des enjeux en premier lieu car nous vivions une forme de burn-out écologique! Nous avons ensuite convaincu et embarqué la direction artistique avec nous dans ce projet. Quant aux musiciens, ils sont devenus les ambassadeurs de la charte de Correspondances auprès des autres ensembles musicaux: elle a une vraie valeur ajoutée, donne un supplément d'âme à leur pratique professionnelle. À côté du projet artistique, cela redonne du sens au métier: on ne produit plus rien de manière naïve, sans essayer de savoir quel est l'impact. Finalement, nombreux sont les exemples où l'impulsion vient des permanents: c'est en cela, aussi, qu'on invente un "**nouveau paradigme**". »

Nicolas Bucher apporte un regard complémentaire : « Autant, il y a deux ans, j'aurais eu besoin de "vendre" le sujet aux équipes du CMBV, autant ce n'est plus nécessaire maintenant. Managérialement parlant, je n'ai pas besoin de convaincre qui que ce soit. Cela pourrait très bien être une sorte de ciment, un facteur de cohésion ; mais en l'occurrence ce n'est même pas nécessaire, car c'est devenu une évidence partagée. (...) La raison pour laquelle nous allons construire un plan d'action tous ensemble, c'est que nous aurons davantage d'idées à plusieurs – des idées plus intelligentes – et un projet plus sympa et plus juste au final. »

Valentina Bressan nous éclaire quant à elle sur ce point, vu depuis la technique, mais avec un fort tropisme managérial : « Ce que j'aime, dans mon métier, c'est le fait de rendre possible. L'éco-conception et le ré-emploi sont souvent vus comme une opportunité de faire des économies, alors que ce n'est pas l'objectif premier. Le bénéfice peut être économique, mais seulement une fois que l'on a une nouvelle méthodologie. Cela implique de savoir **conduire le changement** : pour qu'il advienne, il faut une volonté suffisamment forte et au-delà, des compétences managériales. Pour moi, « congruence », « assertivité » et « échange » sont les mots-clés. L'échange suppose l'écoute, mais aussi d'apprendre à se connaître, à comprendre le biais par lequel on entend l'autre. Il y a des biais cognitifs, des freins... C'est fondamental d'être à l'écoute de soi en ayant le souci du respect des autres. »



« La raison pour laquelle nous allons construire un plan d'action tous ensemble, c'est que nous aurons davantage d'idées à plusieurs – des idées plus intelligentes – et un projet plus sympa et plus juste au final. »

Nicolas Bucher

Dynamique des acteurs culturels de la puissance publique

Laurence Loyer-Camebourg témoigne de préoccupations similaires : « Comment on agit ? En œuvrant au sein même des équipes de la collectivité et des opérateurs. Il est vrai que la période est difficile, pour les organisations comme pour le département. Mais il est important, je crois, de se remobiliser sur des **missions fortes** et le **partage de valeurs**. Je ne pars pas du principe qu'il y aura une acceptation de tous quant à la transition à opérer. J'ai le souci de rentrer sur cette démarche ensemble, en équipe, de la partager et l'éprouver, un peu comme on le fait avec l'EAC. L'éprouver nous-mêmes sur nos propres actions, pour pouvoir le transmettre à notre tour aux opérateurs. Dans ma manière d'engager les équipes, je mets très souvent les choses en perspective : qu'on travaille au service des musées ou des arts vivants, ces questions qui nous traversent vont également traverser les collègues des autres directions du Conseil départemental. On n'est pas tout seuls, cette démarche est partagée. Cela donne du courage, de l'entrain pour réussir. »

Chargée de mission culture pour la Métropole de Lyon, ce qui lui vaut de travailler actuellement sur les thèmes de l'éco-responsabilité et de l'égalité femmes-hommes dans le secteur culturel, Bénédicte Soulat abonde : « Pour moi, la culture est tout à fait capable de faire sa propre transition. En matière de conduite du changement, il faut adapter la méthode et, souvent, adopter le vocabulaire spécifique aux métiers culturels. C'est vrai qu'il y a un enjeu lexical fort. Mais le dialogue est tout à fait possible. »

Dynamique des directions

De l'avis d'Alexander Neef, « Il y a une prise de conscience qui est là, mais dans les structures très grandes, très hiérarchiques, les gens attendent que leur direction dise : "voilà, on va faire comme ça". Pour l'écologie, on est au début de quelque chose, comme pour la diversité. Qu'on travaille sur la diversité ou l'écologie, on crée une dynamique et les gens qui sont contre n'osent plus parler, parce qu'ils savent que, d'une certaine façon, le train est parti de la gare ! Maintenant on est tous dans le même train et il va bien falloir faire avec... Si cela est difficile pour certains, on va passer plus de temps avec eux pour qu'ils se sentent

toujours à l'aise dans leurs métiers. Avec l'écologie, cela peut se passer d'une manière assez similaire au chantier de la diversité : on va faire le tri, on ne va pas systématiquement jeter les décors quand on va faire certaines productions, on va essayer de réutiliser les costumes, on va se poser la question de notre consommation d'électricité, etc. (...) Embarquer les équipes est vraiment primordial pour moi. Dans une maison très hiérarchique, cela doit se faire niveau par niveau. Actuellement on embarque les directeurs, ensuite viendront les cadres, etc. Cela prend du temps, ce qui est bien : il ne faut pas que les gens se sentent poussés à faire des choses qu'ils ne comprennent pas parfaitement, surtout lorsqu'il s'agit de changements importants et profonds. Le projet va durer non pas un an, mais tout un mandat. **Embarquer tout le monde**, c'est beaucoup plus important que de vouloir faire vite ! Il faut aussi permettre aux équipes de proposer des idées, leur donner la possibilité de contribuer aux solutions qu'appelle le projet. (...) Ainsi les motivations sont plus solides, elles permettent aux personnes de s'engager et de retirer plus de fierté de leur travail, plus de respect mutuel. »

À l'instar de nombreux témoins, Bénédicte Soulat insiste aussi sur ce point, pour passer de la prise de conscience aux actes, pour donner à la transition une place centrale et non plus marginale : « Il faut identifier les collaborateurs demandeurs et "moteurs" au sein des équipes. Si la direction générale est elle-même convaincue et porteuse de ces sujets, les équipes se donneront les moyens de la transformation. Ce sont là les deux points d'appui essentiels pour effectuer des trajectoires ambitieuses mais faisables, et donc acceptables : on sait d'où l'on part, on sait comment on va cheminer. » Nicolas Bucher abonde : « La direction reste malgré tout déterminante pour passer de la prise de conscience à l'acte, lequel peut avoir un caractère "contraignant". Que la prise de conscience vienne "d'en haut" ou "d'en bas", tant que la direction n'en fait pas un axe politique de son fonctionnement, le sujet reste toujours marginal. Mais j'ai rarement vu une direction faire barrage à une équipe qui a envie de se bouger sur l'environnement. »

Le raisonnement vaut aussi bien à un niveau "micro" pour une organisation, qu'au niveau "macro" pour tout le secteur. Selon Valentina Bressan, « cela nécessite une parole qui vient de très haut. On se parle en effet d'introduire une contrainte supplémentaire ! On peut le faire tout seul, chacun dans son coin. Mais si on veut avoir un impact significatif, il faut que cela devienne politique. Plus ça vient d'en haut, plus ça marche. (...) Pour pouvoir opérer un changement réel et non faire du greenwashing, il faut travailler avec les institutions : avec le gouvernement et

les ministères de la Culture et de la Transition Écologique. »

Pour Auxane Dutronc, c'est précisément la rencontre entre une expertise métier et une volonté de direction qui créent les conditions de la mise en œuvre à tous les niveaux. « Il y avait une impulsion de direction, mais qui demandait à se matérialiser, à infuser dans les services. Cela a créé un contexte favorable, qui a permis à des volontés fortes, individuelles ou collectives, d'émerger. Je pense au responsable du bureau d'études, qui dans son cœur de métier avait besoin de repenser le modèle de construction des décors en phase avec les valeurs écologiques et économiques émergentes et sur lesquelles il était particulièrement engagé et sensible. Cela venait croiser une valeur qui émanait de la direction, ainsi qu'un programme soutenu par l'ADEME et c'est justement la rencontre de ces deux énergies qui a vraiment fait changer les choses, fait émerger un projet d'écoconception de décor aujourd'hui partagé avec d'autres structures. »

La parole autorisée

Non pas pour concéder une part d'autorité, de pouvoir, mais pour permettre aux collaborateurs.rice.s de **devenir auteur.rice.s**. C'est un levier à actionner, qu'il s'agisse d'exprimer ressentis, pensées ou propositions. Leur sentiment de légitimité s'en trouvera accru, leur mobilisation amplifiée et une dynamique collective plus durablement enclenchée. Nicolas Bucher était ainsi « le premier étonné du nombre de personnes qui se sont emparées de la « campagne Profedim »¹ dans la maison. L'égalité femmes-hommes n'était pas un sujet dont nous parlions ouvertement auparavant et j'ai découvert à cette occasion qu'il y avait au CMBV plus de personnes sensibilisées que je ne l'aurais cru. Je pense qu'un même effet va se produire pour la question environnementale. Le fait de mettre en place dans la maison une politique qui n'est pas demandée (pas d'injonctions de l'extérieur) va trouver plus de relais qu'on ne pense. Parce qu'on les "autoriserà" à s'exprimer, ça deviendra un enjeu collectif. Les collaboratrices qui se sont emparées de l'égalité, ce ne sont pas des féministes acharnées » dit-il en riant. « Une forme d'autorisation et d'énergie commune, c'est fédérateur. »

Une même disposition d'esprit peut jouer, cette fois **entre générations**. Elles ont à apprendre les unes des autres, *a fortiori* sur un sujet qui mobilise d'autant plus que les intéressés sont jeunes. Emmanuel Tibloux dit combien il apprend des étudiants et l'importance du rôle qu'ils ont joué dans sa propre prise de conscience

écologique. Il parle de l'ENSAD, et de l'école en général, en ces termes : « *C'est le lieu où l'on investit et co-construit l'avenir avec les générations futures. Selon moi, cela implique entre autres **une refonte complète de la gouvernance** et le fait qu'il faut absolument associer étroitement les étudiants à toute la pensée, la réflexion, la conduite de l'établissement. Le rôle de l'école : intégrer ces forces vives de la jeunesse, de l'urgence et essayer de mettre en dialectique la nécessité de l'urgence et la lenteur de l'institution. Il nous appartient de créer un cercle vertueux entre d'un côté des étudiants qui vont faire avancer l'établissement en portant les forces de l'urgence, et, de l'autre côté, un établissement qui doit être capable de mieux former les étudiants à devenir des acteurs de la ou des transitions, en leur donnant accès à un certain nombre d'informations ou d'autres savoirs.* ».

Et nous de lui répondre : et si l'on considérait les lieux de spectacle vivant comme des écoles ?



Proposition :
Identifier et rendre visibles tous les moyens dont dispose l'organisation afin de créer les conditions de "l'autorisation de la parole".

1. Campagne « Osons l'égalité à tous les étages ! » lancée en septembre 2020, « pour que les acteurs de la vie musicale en France montrent une voie exemplaire et motrice pour une société égalitaire entre femmes et hommes », à retrouver ici : <https://www.profedim.org/campagne-osons-legalite-a-tous-les-etages/>

Ouvrir son organisation sur le territoire

Une organisation qui ressemble à la société

L'organisation culturelle constitue un cadre concret de lien au territoire, en ce qu'elle mobilise des collaborateurs.ice.s qui habitent quelque part. Les membres de l'organisation habitent-ils là où ils travaillent ? Connaissent-ils le territoire auxquels ils adressent des propositions artistiques ? Pour Rémy Jannin, coordinateur de L'Instant Donné, il s'agit d'une dimension importante en matière d'**ancrage** : « *On est très attaché à l'endroit où on est. Notre studio est installé à Montreuil depuis 2005. Cette année-là, personne n'habitait dans le coin, et maintenant, les deux tiers de l'équipe y habitent, et pour nous, quand on dit "territoire", ce n'est pas usurpé, c'est notre travail et c'est là où on habite, ça a un vrai sens. Notre série « le dernier dimanche du mois » est à Montreuil. On a tout un tas de convergences sur notre lieu de travail qui est notre lieu d'habitation, on vient tous bosser à vélo. On rencontre les gens qui viennent nous écouter au concert, on les rencontre dans les écoles où vont nos enfants, on les rencontre au marché dans la rue, etc. etc.* »

S'inscrire dans la vie d'un quartier, d'un lieu, c'est participer à l'appropriation de l'espace par les habitants. Pour Sylvie Pébrier, cette notion est centrale et le numérique ne saurait s'y substituer. Le spectacle vivant appelle une adresse, un lieu de rencontre et de relation réciproque dans laquelle « *on est dépendant les uns des autres* ».

L'organisation offre le cadre pour donner forme à une équipe riche des **singularités de son territoire** en matière de compétences et de sensibilités. Loïc Guénin raconte de quelle manière l'éclectisme de ses collaborateurs nourrit son projet de programmation : « *pour les résidences d'artistes, on procède via un appel à candidatures et on en choisit quatre par an. Le choix est fait de façon collective par les huit personnes de l'équipe ; tout le monde regarde les dossiers. Parmi ce groupe il y a des artistes bien sûr, mais il y a aussi un maçon, un notaire, un*

boucher et un paysan. On est tous là pour la même raison, tout le monde donne son point de vue sur les dossiers. Du coup ça donne des discussions qui n'ont rien à voir avec ce que j'aurais décidé moi seul. Parfois on est passé à côté de grands noms, et ça, je trouve ça super : ce qui m'importe, c'est que cela ne soit pas le choix de l'entre-soi».

Congruence des organisations

Pour Alexander Neef, bien au-delà des logiques d'accessibilité, il importe que chacun se sente chez soi au théâtre, « *Ce n'est pas toujours un problème de pouvoir d'achat, c'est un problème de se sentir **chez soi**. C'est difficile de se dire "moi j'ai envie d'aller à l'opéra, mais est-ce que j'y vais seul ? Je m'y sens seul. Je ne reconnais personne sur scène"* ».

Interroger l'organisation, c'est aussi mettre en lumière la manière dont elle représente - ou non - la **diversité des populations**. En effet, dans quelles mesure peut-on souhaiter une pluralité de publics, si l'organisation ne se fait pas le reflet de la multiplicité des profils qui composent la société ? Anne Schuchman le constate : « *Moi, je n'ai jamais vu un ouvrier space à la Philharmonie de Paris ! Ce serait pourtant un message simple que d'avoir un agent d'accueil un peu différent, pour que, qui que l'on soit, on se sente bienvenu. Former une personne atteinte de troubles autistiques pour placer en salle, ça devrait pouvoir se faire* ». Pascal Vazard, en témoigne : « *Il faut trouver dans l'écosystème une gouvernance qui permette de faire entrer les gens au niveau qu'ils souhaitent. Tu veux devenir bénévole ? C'est facile. Tu sais pas faire ça ? Ça prend cinq minutes de t'inscrire, on va te trouver un truc à faire. Tu veux devenir actionnaire, très bien, tu veux devenir référent, encadrer les missions des bénévoles, implique toi autant que tu le souhaites* ». Sophie Scellier est catégorique sur ce point : « *Les concerts dans les écoles, sans les **bénévoles**, ne pourraient avoir lieu. Par ailleurs, il faut aller chercher les artistes en gare, organiser des nuitées chez les habitants, etc. Ce que je valorise dans le budget à hauteur de 60 000 €. Sans cela, le projet n'existe tout simplement pas !* » Chantal Latour est plus incisive : « *Les institutions culturelles se sont professionnalisées, avec de grandes compétences et ambitions, soit. Mais elles ont perdu, selon moi, le sens de leur action : être au service de la population. Les habitants sont parfois vus comme des emmerdeurs. Il y a une appropriation du travail, comme si les territoires étaient la propriété des pros.* »



Proposition :
Évaluer l'écart existant entre l'ambition affichée en matière de diversité des publics et la diversité à l'œuvre au sein de l'organisation.

Une gouvernance qui favorise le dialogue

Impliquer la diversité des parties prenantes, et notamment les habitants, dans les décisions, c'est s'assurer de la résonance du projet avec la société qui l'accueille. Charles Fournier raconte l'originalité du modèle de gouvernance du Bateau Ivre, à Tours : « *c'était un lieu mythique, auquel les citoyens tenaient beaucoup. Quand il a été question de le remettre sur pied, chaque citoyen a pu acheter une part à 100 euros, j'ai poussé la Région à acheter une part à 100 000 euros, il y a 1500 copropriétaires, qui ont permis d'avoir une partie de la somme et grâce à la contribution de la Région, le budget a été atteint. En revanche, la Région ne détient qu'une voix, comme tous les autres copropriétaires. C'est un modèle intéressant à plusieurs niveaux, parce qu'on peut y mettre côte-à-côte citoyens et institutions, ça crée une sorte d'équilibre, de service au citoyen qui nous replace dans une horizontalité, c'est une voie à creuser même si elle ne peut pas être applicable partout* ». Inclure d'autres voix dans les arbitrages, cela peut également procéder du choix des personnalités siégeant au Conseil d'Administration. Michaël Dian relate la richesse de ses échanges avec son président : « *Notre association a toujours confié sa présidence à des gens du territoire, scientifique ou responsable du développement local, etc... Cet écart entre la culture professionnelle d'un président et celle d'un directeur de formation musicale a produit un dynamisme sans égal, fruit d'une stimulation réciproque. Chacun a appris beaucoup de l'autre,*



« *Quand vous marchez régulièrement en montagne avec quelqu'un qui la vit comme une réalité organique et vivante, vous appréhendez autrement la notion d'écosystème culturel.* »

Michaël Dian

de ses références. Pour ce qui me concerne, j'ai appris des outils, des concepts que j'ai transférés dans mes pratiques. Quand vous marchez régulièrement en montagne avec quelqu'un qui la vit comme une réalité organique et vivante, vous appréhendez autrement la notion d'écosystème culturel. C'est aussi ce même président, Hervé Cortot, un scientifique de renommée européenne, écologue de formation, et un grand lecteur de Giono, qui m'a fait lire L'homme qui plantait des arbres, et mis sur la piste d'une création autour de cette œuvre.».



Proposition :
Évaluer l'écart existant entre les populations qui habitent le territoire et les publics qui sont en contact avec l'organisation.

Une pratique de l'attention

Agir dans le sens d'une égale dignité des êtres humains

Dans son livre *Capabilités*¹, Martha C. Nussbaum s'interroge sur les conditions d'un monde plus juste. Dans cette perspective, la question se pose selon elle dans les termes suivants : « *Qu'est-ce que les gens sont réellement capables de faire et d'être ? Quelles possibilités leurs sont réellement offertes ?* ». Agir de façon plus juste au sein de son organisation revient à s'interroger sur l'étendue des possibilités offertes à ses membres, dans le sens de l'**égale dignité des êtres humains**. Quel soin porte-t-on à l'emploi (insertion professionnelle, évolution de carrière, formation), au degré de participation, à la santé physique et émotionnelle, à la qualité des relations ? Pour Martha C. Nussbaum, « *les capacités ne doivent pas être considérées comme des atomes isolés, mais comme un **ensemble de possibilités qui interagissent et s'influencent l'une l'autre*** ». Dans le droit fil de cette réflexion sur une organisation éthique du travail, plusieurs approches se dessinent, parmi lesquelles le fait d'assurer « *les capacités des personnes en situation de handicap sur le fondement d'un respect égal* » passant notamment par le soutien social ou l'aménagement du travail. Dans ce sens, le rôle du **care** est fondamental, par exemple auprès des personnes en situation de handicap, ce qui exige un important investissement humain. Anne Schuchman, qui accueille régulièrement au sein de sa maison de production des collaborateurs porteurs de handicap psychique en témoigne : « *Oui, c'est difficile, cela pose un certain nombre de questions d'organisation et demande des efforts : il faut comprendre ce dont ils ont besoin, ce qu'il ne faut surtout pas dire, quelles sont les règles pour travailler ensemble... Mais quand on considère les personnes au cas par cas, il y a tellement de choses que tu peux faire faire aux gens si tu leur ouvres la porte, si tu t'intéresses à leurs passions. On a vraiment besoin de ces compétences, sans parler de ce que ça a fait à notre équipe. On tournait en rond, et accueillir ce jeune homme nous a apporté énormément de cohésion d'équipe : chacun réfléchissait beaucoup plus à sa pratique, ça a forcé tout le monde à être dans une méthodologie beaucoup plus rigoureuse, ça nous a vraiment soudés. Quand ça*

marche, c'est assez fou». S'interroger non plus sur ce que l'organisation apporte aux personnes mais sur la manière dont ces personnes peuvent la faire évoluer : c'est l'une des approches qui contribuent à changer de regard. Anne Schuchman de poursuivre : « *quand tu es manager, où est-ce que tu mets ton exigence ? Si tu n'attends pas les mêmes choses, tu peux te laisser surprendre. Bien sûr, ce n'est pas possible sur des postes avec une vraie pression financière, mais il y a des endroits où c'est possible. Alors, pourquoi ne pas essayer ?* »

Créer le cadre du dialogue

Cette approche du **care** vaut aussi pour l'ensemble des collaborateurs.rice.s, dans le sens d'une prise en compte des « *exigences domestiques des hommes et des femmes : horaires souples, télétravail et autres formes d'arrangement doivent être envisagés calmement* » (Martha C. Nussbaum). Pour Michaël Dian, la **santé** des équipes est une priorité. « *La qualité de vie au travail est pour moi un vrai sujet, l'objet d'une attention et d'un travail quotidiens. Une équipe qui ne serait productive qu'au prix d'un épuisement de ses ressources psychiques, cela ne m'intéresse pas. La vraie preuve, sinon la seule, d'une équipe en bonne santé, la marque de son efficacité, c'est sa créativité pour ne pas dire sa joie. C'est le sentiment que chacun est à sa place, reconnu dans ses compétences, ses savoir-faire, dans des périmètres de responsabilité clairement définis et articulés entre eux. Enfin, la charge de travail doit être évaluée et compatible avec le temps de travail de chacun. Nos ressources psychiques ne sont pas inépuisables et doivent être regardées comme un bien précieux et rare. Je préfère différer un projet si sa réalisation devait se payer d'une souffrance au travail. C'est aussi cela, le développement durable.* »

Emilie Delorme partage cette volonté de **créer les conditions de la créativité et du dialogue** au sein de l'organisation. « *La question centrale c'est comment créer un cadre sécurisé, bienveillant, sain et créatif, un cadre dans lequel on parvient à se parler. Ça ne veut pas dire que les décisions peuvent être prises par tout le monde, cela veut dire que chacun dans l'institution doit savoir qui décide quoi, où, dans quelle instance, et comment, pour établir une transparence sur les modalités de discussion. C'est le meilleur moyen d'assurer la transparence des lieux et des critères de décision. C'est aussi permettre à chacun de contribuer aux questions qui le concernent, en lui indiquant à qui s'adresser, ce qui permet à ceux qui*

ont envie de faire bouger les choses d'avancer. Dans le cadre de la réflexion liée à l'égalité, j'ai trouvé quelqu'un qui était motivé par le fait de renommer les salles, je lui ai demandé de faire comme elle voulait pour créer une commission de renommage. Ils ont eu des idées que l'on n'aurait jamais imaginées. Pour le hall d'entrée, ils ont proposé le nom d'une femme qui a travaillé quarante ans à l'accueil ici. Puis ils ont élargi leur champ de réflexion, eu l'idée de tout un système de cartels² pour susciter d'autres questions et débats. Aujourd'hui, ils travaillent à un événement... La pelote se déroule à partir de quinze personnes qui avaient envie de travailler sur le sujet, c'est incroyable de voir à quel point tout se décroisse ».



« La question centrale, c'est comment créer un cadre sécurisé, bienveillant, sain et créatif, un cadre dans lequel on parvient à se parler. »

Émilie Delorme

Partager le sens

Si la notion de concertation offre de nombreux avantages, pour ce qui concerne plus particulièrement une dynamique de transition, elle est indispensable, en ce qu'elle contribue à mettre les équipes en mouvement. En effet, l'urgence de la crise et la dimension radicale de la distanciation subie entre spectacle et société (salles vides, représentations annulées) peut avoir un effet de questionnement et de mobilisation sur le sens des actions de chacun.e au sein de l'organisation. Dans cette perspective, la **considération des métiers et de leur contribution spécifique** au sein d'un engagement collectif constitue une opportunité de mobilisation pour toutes et tous.

Alain Pigault, billettiste à l'Opéra de Lyon, résume en ces termes près de quarante ans de travail à l'Opéra « *1982. L'année de mes 24 ans, au cours de laquelle j'ai été recruté à la billetterie. Dans l'ancien théâtre, l'Atrium était flanqué de deux guichets appelés « Aquarium » car isolés par d'épaisses vitres transparentes. Chacun de ces guichets étaient équipés d'un Hygiaphone fait de petites lames en*

verre disposées en quinconce. 2020. Contexte oblige... l'Hygiaphone réapparaît, plus moderne, discret et mobile, en Plexiglas transparent. Le paradoxe de ma carrière de billettiste : commencer et finir ma carrière avec la distanciation physique à la clientèle alors que j'ai été longuement formé à me rapprocher d'elle !».

La vocation se réaffirme dès lors comme appel (vocare) à agir ensemble dans un but partagé, non seulement pour le spectacle, mais à plus large échelle et à plus long terme, pour le vivant.

Pour Alexander Neef, cette vocation appelle une écoute à la mesure de l'implication de chacun : « *Le théâtre, ce n'est pas un travail, c'est une vie. Si on le fait comme un travail, on ne va jamais y arriver. Il faut essayer de garder une vie hors du théâtre, mais c'est bien cette vocation qui explique que les gens s'investissent autant. Le courage dont les salariés ont fait preuve en s'exprimant dans le cadre du manifeste est né de leur investissement, et de leur passion pour cette maison et pour leur profession. Et ça, c'est assez extraordinaire. On passe beaucoup de temps ensemble ici, c'est un peu **notre maison**. Dans un théâtre qui marche, il faut qu'il y ait une dynamique où les gens soient plus ou moins d'accord sur la direction vers laquelle on va, et que chacun partage la conviction qu'on est tous ensemble sous ce grand toit qu'est l'Opéra de Paris* ».

1. Martha C. Nussbaum, *Capabilités, Comment gérer les conditions d'un monde plus juste*, Climats, 2012

2. Signalétique discrète mais primordiale, les cartels sont des inscriptions de petit format utilisées dans les musées et lieux patrimoniaux, et placées à proximité d'une œuvre d'art, afin de la présenter et d'indiquer son auteur.



Proposition:

Rendre lisibles les lieux et modalités des prises de décision au sein de l'organisation.

Interagir au sein des réseaux et territoires : pour une approche systémique

Interagir, c'est agir en complémentarité, en réciprocité, nourrir la dynamique sectorielle et même une dynamique systémique en tant qu'elle implique tous les champs de la société.

Éloge de la coopération

Coopérer, ce n'est pas si simple

Pas de coopération sans réunir *a minima* certaines conditions, lesquelles ont tout à voir avec le savoir-être (*soft skills*) : **compréhension** mutuelle des acteurs, **empathie**, conscience des représentations qui agissent les différentes parties en présence...

Aline Dépernet a souvent l'impression, par exemple, d'« *une incompréhension mutuelle entre acteurs publics et acteurs culturels* ». Est-ce parce qu'ils se ressemblent souvent davantage qu'ils ne le pensent, par le charisme, le pouvoir de conviction (de séduction, diront certains) et la capacité d'initiative ? Entre les lignes pointe la théorie du « *désir mimétique* » formulée par René Girard, théorie qui peut expliquer (et aider à prévenir) nombre de conflits ouverts ou latents dès lors qu'il faut coopérer...

Pour venir à bout de ces difficultés potentielles et permettre à ces acteurs de mieux collaborer, d'intéressantes initiatives retiennent l'attention. Sophie Scellier nous a parlé de formations culturelles destinées aux élus, que Philippe Forget (directeur artistique de Labeaume en Musique) et elle-même ont encouragées. « *Le département de l'Ardèche a été à l'écoute (...) Cette collectivité, majoritairement rurale, est vraiment exemplaire. Il faut dire que la transition, c'est sa baseline ! À tous les niveaux, jusqu'à ses agents, qui sont accompagnés en ce sens par le département ainsi que les acteurs du social, du sport et de la culture. Je pense notamment au dispositif « Événements en transition », pour lequel le département fait appel à un prestataire de conseil. Sans même avoir postulé, Labeaume a été choisi, aux côtés d'autres organisateurs* ».

Avant de nous repencher plus loin sur cet essentiel binôme acteurs culturels / acteurs publics, considérons d'autres faisceaux d'actions à l'œuvre suivant des **logiques intra- et intersectorielles**.

Collectifs, associations et mouvements

Ils peuvent préexister à la crise Covid, en subir les effets ou en être issus. Quoi qu'il en soit, sans leur impulsion décisive, la transformation n'aurait pas été amorcée avec une telle vigueur dans le spectacle vivant.

Les festivals, organisés en divers réseaux régionaux – COFEES, le Collectif des Festivals, le Pôle, Elémen'terre, etc. –, eux-mêmes membres du collectif national R2D2¹, sont assurément pionniers en la matière et suscitent la curiosité de la puissance publique.

S'agissant des associations, Saskia de Ville raconte : « Une initiative entre toutes m'a marquée : ARVIVA. En effet, plein de gens ont de bonnes intentions, qui ne sont pas toujours suivies de concrétisation. Dans le cas d'ARVIVA, il y avait une mûre réflexion préalable et un suivi (réunions, groupes de travail). Je me suis sentie embarquée. Il ne s'agit pas juste d'être « ambassadrice », on nous demande d'être acteurs de la réflexion générale, de choisir un angle en affinité avec nous. Cela me motive à fond. C'est concret et ça répond précisément à ce « flou » que je ressens par ailleurs. Outre la possibilité de trouver des réponses aux questions que je me pose, l'association me donne aussi l'opportunité d'échanger avec des personnes exerçant d'autres professions que la mienne au sein du même écosystème. »

À plus grande échelle, le Réseau Européen de la Musique Ancienne retient également l'attention : quel beau potentiel, justement, que cette échelle continentale pour avoir une approche systémique et un réel impact ! Surtout lorsqu'Helena De Winter parle de l'ouverture prochaine du REMA à de nouveaux membres : « nous allons élargir les adhésions aux ensembles et de manière générale à toute structure professionnelle de la musique ancienne souhaitant nous rejoindre : les conservatoires, chercheurs, labels, facteurs d'instruments... Cela pourrait permettre aux tournées, par exemple, d'avoir un impact négatif moindre. Nous allons faire de notre mieux en la matière, car nous n'avons pas parmi nos rangs toutes les salles de concerts non plus. Nos membres n'ont pas l'intégralité du pouvoir décisionnaire, ils ne représentent pas tout le secteur. Cette **dynamique d'ouverture** demeure néanmoins enthousiasmante pour coopérer et **travailler de manière transversale**. Grâce à cela, nous pourrions avoir des objectifs et atteindre des résultats plus intéressants. »



« Cette dynamique d'ouverture demeure (...) enthousiasmante pour coopérer et travailler de manière transversale. Grâce à cela, nous pourrions avoir des objectifs et atteindre des résultats plus intéressants. »

Helena De Winter

Acteurs publics (et privés) œuvrent en faveur de l'intérêt général

Les coopérations s'établissent au-delà des logiques sectorielles, en reliant des acteurs mus par un même sens de l'intérêt général, qu'il en aille de la santé, l'éducation, la justice, l'environnement, et dont les approches s'inscrivent en complémentarité. Pour Marie-Noëlle Clément, qui se félicite du partenariat noué entre son établissement de santé pour enfants et divers acteurs culturels (Théâtre National de Chaillot, Cie pm, le BAL...), « c'est toujours très important qu'on puisse offrir aux enfants la possibilité d'être en contact avec des personnes qui vont poser sur eux un regard différent. Les artistes qui interviennent ne vont pas forcément rester aussi longtemps que nous dans leur parcours. Ils n'ont pas la formation spécialisée que nous avons, et donc ils arrivent avec quelque chose de très ouvert, **sans idée précise de la destination** où ils vont amener les enfants. Nous, quand on accueille les enfants, notre idée, c'est de leur permettre d'être de moins en moins empêchés. Nous adaptons bien sûr nos objectifs à ce que l'on observe de l'enfant, ces objectifs ne sont pas figés bien sûr, c'est très adapté à chaque enfant. Mais les artistes ne sont pas encombrés de cette idée d'avoir des objectifs particuliers. Ils sont justes disponibles à la rencontre, avec un regard complètement neuf, et ça, ça permet aux enfants de montrer autre chose d'eux-mêmes, et à nous de faire évoluer notre regard sur eux ». Pour Emmanuelle Lallement également, l'intervention des artistes ne doit pas répondre à des objectifs assimilés à ceux du soin ou de l'éducation. Leur contribution est d'une autre nature et c'est bien cet espace entre les points de vue qui crée la liberté et la force de leur présence. « Les lieux de culture ont autre chose à proposer que les méthodes qui sont celles de l'Éducation nationale. Les acteurs culturels n'ont

pas à singer ou à se mettre dans le carcan d'autres secteurs. Ils ont autre chose à proposer en matière d'accès aux œuvres et de relation avec les artistes.» Affirmer que les acteurs et actrices du spectacle vivant ont un rôle à jouer auprès des structures et institutions qui œuvrent dans d'autres dimensions de l'intérêt général revient à créer des espaces de résonance, qui réaffirment la dimension à la fois essentielle et insaisissable du geste artistique.

Ces coopérations appellent également un temps long et peinent à trouver un cadre durable et souple pour l'accueil des artistes, que ce soit pour les structures ou pour les artistes eux-mêmes. Marie-Noëlle Clément en atteste : « *Pour octroyer ses subventions, le dispositif Culture à l'hôpital veut privilégier de pouvoir offrir cette possibilité au plus grand nombre de structures possibles. Mais avec les publics que nous accueillons, c'est un travail de longue haleine qui doit être mené - une année c'est déjà bien, mais c'est sur deux ou trois ans que les choses se construisent vraiment* ». De même, la complexité administrative des démarches en décourage plus d'un, « *Pour beaucoup de collègues c'est un frein. Ils nous disent "mais comment vous avez pu" ? On n'a pas d'argent. Il y a des institutions pour lesquelles c'est une montagne à gravir de chercher des subventions. Ce serait intéressant qu'il y ait plus de parcours balisés. Parce que dès lors qu'il faut prendre son bâton de pèlerin pour aller chercher de l'argent, beaucoup d'entre nous ne savent pas comment s'y prendre* ». La durée moyenne de séjour d'un enfant à l'hôpital de jour comme celui que dirige Marie-Noëlle Clément est de 5 ans. La durabilité des liens, permise par des coopérations pluriannuelles, permettrait la mise en place de dispositifs de longue portée, ce qui est aujourd'hui compromis par la mise en place de dispositifs de court terme, et dont les réponses varient d'une année à l'autre pour un même projet. Côté artistique, même constat. Pour Rémy Jannin, « *il ne suffit pas d'avoir la bonne idée et d'être prêt à le faire. Le travail énorme, c'est d'être en contact avec les bons relais et ça c'est compliqué. Par exemple, avec les écoles, on ne peut pas prendre notre bâton de pèlerin et appeler la liste des écoles au hasard. Et c'est là qu'effectivement on est obligé de passer par des structures installées, particulièrement les théâtres, qui ont l'habitude de faire ça et qui ont des équipes dévolues à ces actions.* » Combien de coopérations supplémentaires se mettraient en place, si ces relations étaient facilitées ?

À ce sujet, le témoignage de l'autrice et journaliste Joséphine Lebard (actuellement en résidence dans un collège de Seine - Saint-Denis sur le thème "*La Place des*

femmes dans l'espace public") est venue nous aiguillonner à point nommé. Elle raconte : « *La complexité, c'est le travail avec les habitants. Pour le mener plus efficacement, j'aurais, idéalement, besoin de plus de temps. Sinon les artistes en résidence comme moi touchent toujours les mêmes habitants : ceux qui sont déjà proches des structures artistiques ou des centres sociaux, maisons de quartiers... Bref, qui sont déjà inscrits dans le maillage culturel local. Et donc les dispositifs risquent de profiter toujours aux mêmes. On a vraiment besoin de temps. Pas que pour la création en tant que telle, mais pour aller chercher ces habitants hors des circuits habituels. Pour élaborer un lien de confiance, passer du temps sur place, sur le terrain, mener les investigations nécessaires pour trouver les personnes... Car, mine de rien, ces habitants qui appartiennent à ce fameux maillage, c'est tout de même un filtre, un casting... Les bons élèves, c'est super, parce qu'ils sont très souvent moteur, mais je ne veux pas que ça. Je ne veux pas prêcher uniquement les convaincus.* »

1. Pour en savoir plus : CNM-IRMA R2D2, un collectif pour rendre les événements plus résilients
<https://www.irma.asso.fr/R2D2-un-collectif-pour-rendre-les>

Se faire le lieu du commun

La grande question du territoire

Le terme “territoire”, issu de l'éthologie, science du comportement des animaux, provient du latin *territorium* (de *terra*, “terre”). Il est défini par Alain Rey¹ comme une « *étendue sur laquelle vit un groupe humain* ». Selon Éric Dardel², il s'agit du « *lieu d'habitation, lieu où se déploie la présence, lieu où la langue enveloppe les relations entre les individus* ».

Lieu d'habitat, de vie et socle des relations, le territoire revêt un caractère déterminant dans l'action, en tant qu'il lui donne à la fois un cadre et un sens. Loïc Guénin en témoigne, pour qui « *la grande question, c'est la question de la relation sociale au territoire, aux gens qui nous entourent. Comment on s'inscrit sur un territoire, comment les uns et les autres, tous ensemble, on crée ce territoire. Le territoire se fonde à partir du moment où les gens se connaissent et partagent l'envie de construction d'un collectif. Qu'est ce qu'un artiste, qu'est-ce qu'une compagnie ? Qu'est-ce qu'on fait exactement dans nos bureaux ? C'est un peu abstrait. Toute la question est de travailler à montrer qu'on fait partie du tissu des artisans et des commerçants et commerçantes. L'artiste a un rôle à jouer sur son territoire au même titre que les autres* ». C'est la raison pour laquelle le compositeur a notamment créé des pièces pour chacun des commerces de la ville de Sault, dans laquelle sa compagnie est établie, faisant exister la création dans les commerces, les commerces dans la création.

” *« Tous ensemble, on crée ce territoire. On fait partie du tissu des artisans, commerçants et commerçantes. L'artiste a un rôle à jouer sur son territoire au même titre que les autres. »*
Loïc Guénin

Sortir du régime d'exception pour se frayer une voie dans le quotidien

Pour Emmanuelle Lallement, l'enjeu est de s'inscrire dans le quotidien des habitants. « *Il faudrait réfléchir en termes de temps sociaux. Ouvrir grand les fenêtres de ces institutions pour voir que le problème n'est pas tant les gens quand ils sont chez eux et qu'il faut les faire venir, mais bien les espaces où ils sont déjà et dans lesquels ils se sentent, eux, légitimes. Comment se fait-il que l'espace culturel ne soit pas un espace de la quotidienneté mais de l'exceptionnalité, de l'événement ? C'est un espace qui ne fait pas partie de la quotidienneté urbaine en termes d'espace et de temps. On peut passer devant et ne pas se poser la question de ce qui se passe dedans, se dire "c'est pas pour moi, ça fait pas partie de mon univers". Pourtant, le quotidien c'est aussi le lieu de l'émerveillement qui se renouvelle. Jamais on ne parle d'un théâtre comme d'un lieu de vie, alors que c'est **le lieu du vivant** ! Plutôt que d'exception, on pourrait parler d'appropriation, de pratiques, de maisons communes, d'espaces communs, de pratiques urbaines.* ». Pour Isabelle Milliès, créer des lieux du commun est bien la condition *sine qua non* en vue d'une **démocratie culturelle** : « *Que ces lieux s'ouvrent à autre chose que de la diffusion pure, et que l'action culturelle devienne une fin en soi et non un moyen d'aller chercher des publics pour remplir les salles. Que ces lieux deviennent des lieux de pratiques amateurs, des lieux où les habitants auraient leur place pour mener des débats, des lieux de vie des territoires, où les habitants puissent faire partie de comités de réflexion pour des thématiques, de questions, des lieux de conférences, des lieux d'animations et de vie pour les habitants, qui les impliquent plus. Il n'est pas question d'infléchir la qualité de la programmation, mais de faire en sorte qu'elle soit plus en connexion avec ce qui préoccupe les habitants. Un lieu de diffusion seul ne peut pas attirer plus de 15% de la population.* »

Plaçant au cœur de la réflexion les notions d'égard et d'appropriation partagée, ces intentions se font l'écho de ce que Michaël Dian appelle une « **qualité de présence dans le territoire** ». L'Espace culturel de Chaillol invitait ainsi récemment les habitants à prendre part à la mise en œuvre d'une œuvre de Georges Bœuf, qui s'est donné pour intention de « *faire sonner le pays de Giono* ». En demandant « *aux promeneurs du dimanche de rapporter tout ce qu'eux et leurs enfants pouvaient trouver et qui fait du son, le compositeur a pu constituer un instrumentarium unique. La pièce, une partition sonore créée dans une petite*

église des environs, pleine à craquer, a été donnée plus de quarante fois, partout en France. France Musique l'a enregistrée et nous en avons fait un disque. L'idée d'une contribution des habitants est venue naturellement. On n'a pas proposé aux habitants de devenir compositeurs ou artistes, ce qui aurait été d'une hypocrisie et d'une démagogie sans nom. Mais avoir offert à chacun la possibilité d'une contribution effective à l'élaboration de cette pièce a créé une toute autre relation à la musique, plus simple, plus joyeuse aussi». Pour Johanna Flores, coordinatrice artistique des Festival de Pâques, Grand Théâtre de Provence, Théâtre du Gymnase et Théâtre du Jeu de Paume à Aix-en-Provence, « il est nécessaire que les lieux de diffusion donnent la parole aux habitants, les écoutent et peut-être même que nous puissions, sur cette base, réfléchir à la manière dont nos lieux de culture peuvent contribuer à ce que certains changements puissent advenir. C'est le moment idéal, il me semble, pour se mettre à l'écoute et ne pas être uniquement des lieux de diffusion (et de création) mais aussi des **lieux d'infusion** de ceux qui nous entourent et ne se sentent pas toujours très "concernés" par ce que nous proposons. ».



« C'est le moment idéal pour se mettre à l'écoute et ne pas être uniquement des lieux de diffusion, mais aussi d'infusion de ceux qui nous entourent. »

Johanna Flores

Habiter ensemble

S'inscrire en résonance avec les lieux de vie et de débat contribue, pour un acteur du spectacle vivant, à « habiter » autrement. Pour la philosophe Vinciane Despret³, « il y a des explications qui multiplient les mondes et honorent l'émergence d'une infinité de manières d'être ». Les lieux de spectacle vivant pourraient-ils, demain, accueillir cette multiplicité de manières d'être au monde ? Habiter un territoire, c'est aussi **entrer en voisinage**, dont le terme est plus riche, selon Sylvie Pébrier, que celui d'une relation « de proximité ». « Pour moi, le voisinage est un mot-clef, qui ouvre sur la notion d'hospitalité, sur la possibilité de partager des

émotions, et répond à la question de ce qui nous rassemble. Là où la proximité n'induit pas forcément la relation, le voisinage énonce qu'on est dépendants les uns des autres. La crise a été l'occasion pour certaines institutions de développer de nouvelles formes de voisinage. À l'Abbaye aux Dames de Saintes, pendant le confinement, l'idée a germé de diffuser de la musique enregistrée à heures régulières chaque semaine depuis l'abbatiale, comme un angelus. Ça a attiré l'attention et ils ont eu un nombre de retours extraordinaire de personnes qui se sont senties concernées. Ce n'était pas le public du festival, mais les habitants de Saintes. Cette musique, qu'il n'est ordinairement pas facile d'écouter, faisait signe, rythmait le temps, habitait l'espace sonore devenu silencieux et faisait repère dans ce monde un peu perdu du confinement. C'est du même ordre que les applaudissements aux balcons, l'idée d'être "ensemble séparément" et du coup de dépasser la contrainte imposée. Je ne sais pas si ça invente quelque chose pour demain, mais peut-être que oui, quand même, parce que c'est devenu leur affaire. » Au sortir du premier confinement, le Studio Théâtre de Stains (STS) a interrogé les Stanois, en vue d'une création par Marjorie Nakache, directrice du théâtre, animée par la mission d'être utile aux habitants. « Mobiliser l'imaginaire, ça marche avec tout le monde. Encore plus avec ceux qui pensent que ça ne marchera pas pour eux. C'est parce que c'est mis de côté qu'on pense que ça ne marche pas, comme une terre broussailleuse dans laquelle on ne voit plus rien. Mais il suffit de chercher et tout est là. J'ai des milliards d'exemples de gens dont on n'aurait jamais pensé qu'ils puissent s'intéresser au théâtre et qui sont les plus grands défenseurs du Studio Théâtre de Stains aujourd'hui. Ce serait terrible de penser qu'on n'est pas **tous égaux devant l'imaginaire**. Il est plus ou moins enfoui, demande aussi à être cultivé. Pour des lieux comme le nôtre, l'objectif c'est de déconstruire cette image qui distingue ceux qui ont une appétence pour la culture et ceux qui n'en ont pas, et de faire en sorte que leur regard change, sur eux-mêmes également. Comment on déconstruit l'image que les autres ont de nous : la culture ça sert à ça. Donc c'est dangereux, parce que ça remet en question. » Naïma Rachid, co-fondatrice du réseau RCE (Réseau des Cadres et des Étudiants) à Stains, fait partie des jeunes actifs qui ont sollicité le STS pour organiser des ateliers d'art oratoire : « Ils sont assez proches. Souvent, quand j'y vais, ils me posent des questions. La dernière fois, on a fait un débat avec un groupe et des personnes du théâtre pour connaître notre ressenti sur l'actualité - je crois que c'étaient les attentats. Ils nous ont aussi demandé comment on se sentait après

le confinement. Ils voulaient connaître notre façon de penser, notre ressenti et on sentait vraiment que ça les préoccupait et qu'ils voulaient faire quelque chose par rapport à ça. Ça nous a montré qu'il y a des gens proches de nous qui se soucient de nous. Moi personnellement, par exemple, dans mon entourage, tout ce qui est structures ou administrations, voilà les "personnes officielles". Ce sont les seuls qui nous ont demandé à nous, jeunes actifs, comment on se sentait. La plupart du temps, quand j'y vais, c'est parce qu'on fait des ateliers "prise de paroles" avec eux et avec mon association. Et comme on les connaît, on vient voir leurs pièces de temps en temps, on essaie en tant que spectateurs de participer à ce qu'ils font. Après, c'est vrai qu'en dehors d'eux, je n'ai pas fréquenté d'autre salle de spectacles depuis un petit moment.»

1. Alain REY, *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, 1992.

2. Éric DARDEL, *L'Homme et la terre*, Paris, PUF, 1952.

3. Vinciane Despret, *Habiter en oiseau*, Arles, Actes Sud, 2019

Inventer ensemble d'autres récits

Entrer en résonance avec le monde

Pour le sociologue et philosophe Hartmut Rosa, « Si le problème est l'accélération, alors la résonance est peut-être la solution. »¹. La résonance serait la clé d'une relation épanouie au monde, entre soi et son environnement, soi et les autres, ainsi que toutes les dimensions qui transcendent le vivant, parmi lesquelles l'art. « Ce qui est au cœur de la crise écologique », c'est « le fait que, à considérer la nature comme une simple ressource, nous lui déniions son caractère de sphère de résonance ». Dans ce contexte, **le récit offre de renouer avec le vivant**, en proposant des changements de perspective. Ainsi, Bruno Latour pointe l'importance d'inventer une dramaturgie « pour passer de la mutation à la métamorphose » et redevenir terrestres. Il en va de même pour Charles Fournier - « de quelle manière les acteurs du spectacle vivant peuvent-ils **enchanter la transition** ? » - ou Pascal Vazard - « pour le moment, les auteurs qui s'investissent dans l'écriture des récits de la transition écologique sont trop rares et trop "techniques". Ils sont spécialistes, (économistes, géographes, climatologues, philosophes...) brillants pour poser des diagnostics et nous éclairer mais incapables de nous faire rêver. Or, le rôle des artistes est crucial dans l'écriture d'un nouveau récit, suffisamment puissant et enthousiasmant pour concurrencer celui du capitalisme, qui influence le comportement consumériste des occidentaux, et constitue la cause principale de la dégradation des écosystèmes. Pour moi, elle est là la responsabilité du spectacle vivant ».

Caroline Maby, cheffe de projet du service Développement culturel à l'Opéra Orchestre National Montpellier Occitanie, nous a justement parlé d'un projet qui lui tient à cœur : « Cette saison, la programmation comprend un opéra contemporain intitulé *Climat*, qui traite de l'engagement d'une adolescente dans la lutte contre le réchauffement climatique. Il sera créé en juin 2021. Cet opéra a été commandé à l'occasion de la célébration du trentième anniversaire d'Opera Junior ; il impliquera près de 160 enfants et jeunes adultes de cette formation. Le livret est de Helen Eastman, la musique a été composée par Russel Heppelwhite et la mise en scène

confiée à Damien Robert. Autour de cet opéra, nous avons monté un projet pédagogique pour 250 enfants, 10 classes du CP au CM2, en lien avec une école primaire et une association de permaculture. Ensemble, nous travaillons sur des thématiques liées à cette nouvelle œuvre, la biodiversité mais aussi la réflexion sur des gestes éco-citoyens. Et cela nous amène à réfléchir à des projets entrant en résonance avec son propos : installer des ruches sur le toit de l'opéra, par exemple, organiser la végétalisation de certains de ses espaces, du grand escalier et du grand foyer... C'est une première étape, certes, mais nous espérons que cela aura une forte portée symbolique».

Pour autant, le sens de la création n'est pas celui de la diffusion d'un propos univoque et dogmatique, qui serait contraire à la complexité et à l'« indisponibilité » du geste artistique, en tant qu'il échappe au calcul et à toute volonté extérieure (voire à celle de l'artiste). Le philosophe Giorgio Agamben² énonce que le rôle de l'artiste est de discerner « **la complexité de notre contemporain** », notamment dans ses dimensions les plus sombres. L'artiste est « celui qui perçoit l'obscurité de son temps comme une affaire qui le regarde et n'a de cesse de l'interpeller, quelque chose qui, plus que toute lumière, est directement et singulièrement tourné vers lui. Contemporain est celui qui reçoit en plein visage le faisceau de ténèbres qui provient de son temps ».

Dès lors, à l'ère de l'Anthropocène, la part du spectacle vivant serait moins de faire exister un récit, que de se faire l'écho de la multiplicité des récits possibles, donnant accès à une **perception élargie** du monde dans la multiplicité de ses interprétations.

D'un regard à l'autre

Selon Hartmut Rosa toujours, « Il n'est pas trop tard pour commencer aujourd'hui à œuvrer à la qualité de notre relation au monde – à la fois individuellement et ensemble, politiquement. Un monde meilleur est possible, un monde où il ne s'agit plus, avant tout, de disposer d'autrui, mais de l'entendre et de lui répondre ». De ce point de vue également, les récits jouent un rôle fondamental. Pour le philosophe Patrice Meyer-Bisch, en effet, **la notion de droits culturels** consiste à inviter chacun.e à raconter son histoire. Cécile Backès se souvient qu'un chantier de création a été initié au cœur du processus de mise en scène d'un texte d'Annie Ernaux, « des rendez-vous réguliers se sont construits tous les vendredis avec

sept personnes. Ce qui s'est créé sur le plan humain est incroyable. Ça a déclenché des choses tout à fait extraordinaires dans leur vie, je pense par exemple à une femme qui s'est mise à écrire. Inspirer la création, c'est un idéal de politique culturelle ». Michaël Dian, qui a initié pendant le confinement la revue *Saxifrage*, s'inscrit dans ce sillage de **fertilisation des imaginaires** : « on a fait appel à tous ceux qui souhaitaient nous envoyer quelque chose, et on a obtenu des textes de très grande qualité. Il y a vraiment une réflexion, un partage du sensible que je trouve réjouissant. Ça me rassure que petit à petit, les gens se disent que cet espace leur appartient aussi, de l'envisager comme un endroit hospitalier. On essaie de déplacer l'acception habituelle du lieu culturel où on vient trouver de la richesse en disant « ah non, ça peut être le lieu du rendez-vous où on vient trouver des richesses culturelles, les nôtres parce qu'on en a, et les vôtres - si vous voulez bien nous en confier quelques unes - dont on prendra grand soin ». Être disponible à d'autres récits, c'est donner la parole à d'autres que soi. C'est ouvrir la voie à des interprétations d'une autre nature et permettre à chacun de prendre part à ce que Pierre Zaoui appelle la « beauté démocratique » ou « beauté à bas bruit », créant, pour chacun, les conditions d'un **habiter poétique**.

Donner la parole à d'autres formes de vivant

Pour Marielle Macé, « la poésie offre des points d'appui pour penser et éprouver ce parlement élargi dont nous avons besoin. (...) Poser que le monde a des idées, les entendre et les suivre, le poème sait très bien faire ça, lui qui écoute les choses signifier, gémir, rêver, lui qui emploie son effort à qualifier ces voix non-voix, ces pensées non-pensées. » Il s'agit selon ses termes de « prêter davantage l'oreille, élargir la perception, le faire savoir, en répondre ». Sans doute pourrait-on étendre ce portait non seulement aux poètes, mais à tous les artistes. Lorsque Loïc Guénin énonce que « tous ensemble, on crée un territoire », il souligne la capacité des récits à **célébrer le vivant et lui donner un contour**. Dans le cadre d'une réflexion sur le dispositif des « Nouveaux Commanditaires »³, qui permet à tout-un-chacun de passer commande d'une œuvre auprès d'un artiste contemporain, Vinciane Despret écrit : « L'œuvre commémore, elle se charge de **faire mémoire** : elle prolonge activement, sur le mode de la fabulation. » C'est ainsi qu'elle offre de « **faire exister** des absents ou des êtres de fiction. De ces êtres, on pourrait dire qu'ils existent à proportion de l'importance qu'ils ont pour nous

- soit que nous nous inquiétons de beaucoup de choses, soit qu'une seule nous soit nécessaire». Composer ensemble de nouveaux récits ne serait pas autre chose qu'apprendre « à **penser ensemble**, à se faire penser et exister autrement. À *fabuler une mémoire qui devient commune*. ». Aux absents et aux êtres de fiction, on pourrait ajouter l'entièreté du vivant, célébré ici et là par des initiatives à la lisière de l'imagination et du politique.

Le principe de créer un « *Parlement de Loire* » pour doter le fleuve d'une personnalité juridique va dans ce sens, qui rassemble philosophes, anthropologues, écologues, biologistes, juristes, artistes et ensemble de citoyens mobilisés dans le cadre de la réflexion. Ce projet, qui n'est autre que la formalisation d'un récit, « *vise à définir les formes et fonctionnements d'un parlement pour une entité non-humaine, où la faune, la flore et les différents composants matériels et immatériels seraient représentés*. » Pour Charles Fournier, il s'agit « *de se mettre au service du vivant par les chemins de l'imaginaire* ». **Les récits seraient ainsi les prémices des métamorphoses à venir**, qui pourraient bien renouveler l'expérience du spectacle, en même temps que celle du vivant.

1. Hartmut Rosa, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte, 2018 [2016, traduit de l'allemand par Sacha Zilberfarb et Sarah Raquillet]
2. Giorgio Agamben, *Qu'est ce que le contemporain*, Paris, Rivages poche, 2015
3. *Faire art comme on fait société*, Les Nouveaux Commanditaires, Dijon, Les Presses du réel, 2015



« *Un monde meilleur est possible, un monde où il ne s'agit plus, avant tout, de disposer d'autrui, mais de l'entendre et de lui répondre.* »

Hartmut Rosa

Mesurer le chemin parcouru, continuer de creuser le sillon

Elle a su s'imposer dans l'esprit de tous les acteurs et actrices : quelle est la juste place de l'évaluation ? Si l'étape de l'analyse ne fait plus débat, comme corollaire de l'action, les critères de mesure divisent, de même que leur finalité. Cela peut participer de la communication par la preuve, indispensable à toute volonté d'engagement vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. De nouveaux pollinisateurs émergent, qui pourraient faire figure de modèles. De là à questionner la nature même de l'accord qui lie acteurs publics et acteurs du spectacle vivant, il n'y a qu'un pas. Il semble que le temps soit venu de penser un nouveau contrat.

L'art de la mesure : pertinence et modalités de l'évaluation

Pourquoi mesurer, que mesurer et comment ? Pour les enjeux sociaux et sociétaux de la transition (e.g. l'égalité et la diversité), le spectacle vivant est déjà mobilisé sur la récolte d'indicateurs, et ce d'autant plus que des données sont régulièrement collectées. Mais il en va différemment de l'empreinte carbone, de l'évolution du volume d'émissions de Gaz à Effet de Serre (émissions de GES internes, intermédiaires ou globales ?), de l'impact de la mobilité, de nos consommations, déchets, etc. Pourtant, les acteurs et actrices ressentent le besoin d'évaluer la situation à sa juste valeur : pour arbitrer, prioriser, piloter les actions entreprises, pour mesurer les progrès accomplis et persévérer ou bien les reculs concédés et rectifier leurs stratégies.

La juste place de l'évaluation

Evaluer les actions à impact social et écologique des professionnel.le.s du spectacle vivant, est-ce utile, est-ce même faisable ?

La réponse sera un peu différente, selon qu'on vise l'amélioration continue de la contribution du secteur à la transition ou que l'on escompte faire usage de ces données afin d'influer sur les arbitrages en matière de politiques publiques.

À entendre Céline Portes, il n'est pas certain que ce soit bien indispensable pour **objectiver la situation à un instant donné**. Il y a tant à faire dans des organisations de taille modeste que cela peut s'avérer inutilement chronophage. Mais l'évaluation va aussi de pair avec la volonté de « *sortir d'une démarche complètement intuitive pour adopter une démarche plus méthodique*. Ce qui ne veut pas dire que l'intuition n'est pas bonne. Je me demande s'il faut vraiment faire le bilan carbone chiffré, comme les entreprises qui font cela depuis dix ans. Est-ce que cela vaut bien la peine d'y passer des centaines d'heures ? Une fois qu'on a repéré les grands postes de dépense carbone, c'est peut-être, déjà, un moyen d'action suffisant. Ce peut être très bien dans la perspective de produire

des rapports d'activité précis. Mais que prendre en compte : les lieux où nous, compagnies et ensembles, nous produisons ? Nos publics ? La chaîne du spectacle vivant est tributaire de beaucoup de phases d'exploitation et de prestataires différents. Aujourd'hui, la question du périmètre est compliquée à résoudre. Je me laisse de la marge pour évoluer sur ce point. Nos actions prioritaires relèvent donc de l'évidence pour l'heure : prendre le train plutôt que l'avion, opter pour des catering végétariens plutôt que carnés et, pour les décors de nos productions scéniques, le réemploi plutôt que la construction. Et nous chiffrons le différentiel». Est-ce même faisable, alors que l'on n'est pas encore au clair sur des objectifs précis ? En tant qu'élu mais aussi statisticien de formation, David Martineau est plutôt sceptique sur la pertinence d'évaluer, quantitativement du moins, « quand on ne sait pas ce qu'on poursuit ». Il préfère une **approche qualitative**, de manière à « apprécier le caractère singulier de l'appropriation, autrement dit, regarder la capacité d'un manager culturel à intégrer ces enjeux (...) pour qu'ils finissent par devenir consubstantiels à son activité. »

Pour quelle finalité ?

Nous nous souvenons avoir supervisé, en 2019, l'élaboration de plusieurs dossiers de demandes de subventions qui ménageaient un peu de place pour des questions d'ordre environnemental (« comment, dans votre structure, sensibilisez-vous les équipes au développement durable ? »). Mais ce que sont devenues les réponses que nous avons données alors, nous ne l'avons jamais su. Les données aujourd'hui collectées par les partenaires publics des organisations culturelles ne circulent que trop rarement en sens inverse, ce qui ne permet pas aux acteurs d'avoir une idée globale de la situation du secteur et d'en tirer des **enseignements** pour le court et le moyen terme. On peut se réjouir que la préoccupation pour les actions à impact environnemental se traduise un tant soit peu dans les procédures de subventionnement. En revanche, il peut être contre-productif de donner aux acteurs le sentiment d'« évaluer pour évaluer », en en faisant une fin en soi plutôt qu'un moyen. C'est également regrettable dans la mesure où l'évaluation bien comprise ne se conçoit pas uniquement *ex ante* ou *ex post*, mais également *in itinere*. Ce ne sont pas les acteurs publics qui diront le contraire... Aline Dépernet va plus loin : « On fait de la transition – du « Développement Durable » dont nous avons tous été abreuvés – un des items de l'évaluation,

sans en tirer de vraies conséquences. Faut-il être plus fermes au moment de la signature des conventions pluriannuelles d'objectifs avec les différentes tutelles ? Vraisemblablement : c'est à ce moment-là qu'il faut être attentif à la définition des indicateurs d'évaluation, pas trois ans plus tard... ».



« On fait de la transition – du « Développement Durable » dont nous avons tous été abreuvés – un des items de l'évaluation, sans en tirer de vraies conséquences. »

Aline Dépernet

Limites et perspectives

Il en va de même pour la dimension sociale, dont l'évaluation relève de l'équilibre. Si les acteurs et actrices du spectacle vivant les plus aguerris ont appris à en maîtriser les codes, **le sens des critères** échappe à une large part des personnes interrogées. Pour Cécile Backès, « la qualité humaine et artistique ne peut pas se calculer à l'aune du nombre de spectateurs ! Moi je voulais qu'on ouvre une case "visiteurs" dans les bilans, parce qu'on était en train de faire le projet Meet the neighbours, et je me disais "comment est-ce qu'on peut quantifier ou évaluer ce travail-là, fait avec ces gens avec qui on a vécu des moments conviviaux, avec leurs familles ?" On a ouvert une case "visiteurs" et quand la DRAC nous a dit qu'il s'agissait de "spectateurs exonérés", j'ai dit "non, c'est autre chose". L'espace pour l'évaluation de ces actions-là n'existe qu'en germe, c'est une bataille à mener ». Les critères actuels de catégories de publics se font-ils l'écho de la complexité et de la richesse des profils et de la nature des relations nouées avec les habitants ?

Pour Emmanuelle Lallement, plutôt que de les mesurer, le rôle des organisations culturelles serait bien de **s'inscrire en rupture avec les statuts sociaux** : « Ce qui fonctionne avec les grands rendez-vous festifs comme Paris Plage ou Nuits Blanches à Paris, c'est que chacun joue le jeu comme cela lui chante et choisit d'y jouer son rôle ou non, mais dans un espace où précisément les rôles ne sont pas

prédéfinis. On ne vient pas juste avec son statut social sur le dos, on y vient de façon plus légère. Si l'espace culturel n'est qu'une prolongation de statuts sociaux qui se forgent hors de l'espace culturel, il ne peut pas être ouvert à plus de gens, et pas non plus offrir l'expérience d'une relation sociale plus relâchée que les autres univers sociaux qui, eux, structurent nos statuts. Cela ne peut pas être ni la prolongation de l'école, ni du travail, ni du quartier, ni la prolongation de tout ce qui forge nos identités sociales. » Or, catégoriser les publics, les évaluer à l'aune de leurs statuts, c'est précisément les assigner à endosser le rôle de "publics empêchés", "scolaires", "issus du champ social".

16

Proposition :
Donner à l'organisation les moyens d'une évaluation professionnelle (par des pairs, des experts, des partenaires) et citoyenne (par les habitants).

Quant à la dimension quantitative, elle montre ses limites. Pour l'anthropologue, « on ne peut pas savoir l'effet que la rencontre avec l'art produit chez un enfant avec des mesures. Ce n'est pas du quanti qu'il faut, mais du quali : qu'est-ce que ça lui fait à lui ? Qu'est-ce que ça fait dans la durée ? On sait qu'ils ont échoué, ces critères quanti. Oui, il ne faut pas qu'une ville ne propose rien pendant qu'une autre propose tout. Cette question de "Combien de personnes ça va toucher ?" ! Mais on s'interroge sur le terme "toucher" ? Ça veut dire quoi ? C'est juste la mise en contact ou c'est au sens émotionnel ? » L'analyse est partagée par Marie-Noëlle Clément : « On est dans une société du tout évaluatif. Je pense que c'est normal que les tutelles vérifient qu'on sait ce qu'on fait et pourquoi on le fait, qu'on ne demande pas l'intervention d'une compagnie de danse pour se faire plaisir. Mais il serait très dommageable qu'on aille vers l'évaluation chiffrée de ce type d'interventions. Comment "chiffrer le bonheur" des enfants dans ce type d'ateliers ? Or le plaisir partagé dans la rencontre artistique va nous servir d'appui dans notre travail de soin et d'accompagnement avec nos patients. Ce sont des choses qu'il est vraiment difficile d'objectiver. ».

Dès lors, comment **prendre la mesure de la sensibilité** des habitants à un projet ? De leur attachement au lieu de culture ? De son côté, Isabelle Milliès propose **un changement non d'indicateur, mais d'échelle** : « Toutes les données que les organisations culturelles peuvent produire ne reflètent toujours que les mêmes 15% de la population, issues des mêmes catégories socio-culturelles. Le jour où ces lieux auront dépassé la barre des 50%, les impôts que tout-un-chacun paie pour financer ces équipements-là gagneront en légitimité ».

”

« Cette question de "Combien de personnes ça va toucher ?" ! Mais on s'interroge sur le terme "toucher" ? Ça veut dire quoi ? C'est juste la mise en contact ou c'est au sens émotionnel ? »

Emmanuelle Lallement

Pour Claudy Lebreton, la période qui s'annonce ouvre le passage **de l'évaluation des experts à l'évaluation citoyenne**. L'évaluation par les habitants eux-mêmes permettrait-elle, en effet, de mesurer leur degré d'appropriation d'un lieu ? Reste à en définir les modalités, afin d'assurer un juste équilibre avec les principes fondamentaux de liberté de création.

17

Proposition :
Repenser les critères d'évaluation d'une organisation au crible d'une approche plus respectueuse du territoire ; créer un nouveau label national « lieux communs », qui sera délivré par les parties prenantes.

Rendre visibles les expérimentations pour influencer

La communication, indispensable invitation

Dès lors qu'il est question d'hospitalité et d'accueil de la parole des habitants, la communication joue un rôle déterminant. En effet, elle constitue le socle de l'échange et l'**invitation à prendre part**. Sans communication, pas de lien, et donc pas de relation possible. Les meilleures intentions, si elles n'atteignent pas leur adresse, n'ont aucune chance de prendre forme, quand il en va de la participation collective. Loïc Guénin mesure ainsi l'importance de raconter de qui se trame dans les lieux de culture : *« on mène un projet extra-ordinaire au sens propre du terme ! Forcément, ça questionne. Il est donc indispensable de raconter, de montrer, pour répondre à toutes les questions que l'on peut se poser quand on ignore ce qu'il se passe à l'intérieur. On est tous rangés dans des cases, avec des clichés qui proviennent de notre éducation, de ce qu'on peut lire ou écouter. C'est notre rôle aussi, d'essayer de supprimer les frontières qui s'installent un peu partout, d'aller vers des gens qui nous apparaissent comme un peu différents, qui appartiennent à d'autres secteurs, en allant au-delà de ces clichés, des opinions qu'on peut avoir nous aussi, pour s'atteler à construire tous ensemble »*. Communiquer ferait ainsi pleinement partie de la mission d'ouverture et d'hospitalité qu'implique la RSO. Mais communiquer quoi ?

Pour Rémy Jannin, la sincérité est de mise : *« on observe trop souvent une différence entre ce qui est raconté, pour cocher des cases, et la réalité des faits »*. Dès lors, la **congruence**, en tant qu'ajustement parfait entre les actions et le discours, est de mise, afin de s'assurer crédibilité et cohérence à long terme. Dans ce contexte, **la communication par la preuve** s'impose, qui évite la discordance entre faits et promesses. Anne Schuchman en donne un exemple : *« quand on reçoit un colis de Recyclivre, il y a un petit papier à l'intérieur avec écrit "ce colis*

a été préparé par X ou Y, en situation de handicap", c'est simple et clair. Ça fait plaisir de voir ce qui a été fait concrètement, plutôt que des belles intentions que l'on voit partout et dont on ne sait comment elles se traduisent dans les actes. Pourquoi ne pas imaginer des choses aussi simples pour les places de spectacles ? ».



Proposition :

S'assurer régulièrement de la congruence des actions dans tous les domaines d'intervention de l'organisation.

Rôle de pollinisation

Au-delà de rendre visible le chemin parcouru, la communication a la faculté d'enrichir les pratiques, en donnant à voir des expérimentations susceptibles d'inspirer ses pairs. En phase d'exploration, les actions menées par des organisations plus avancées sur une question en particulier peuvent nourrir la réflexion et faire office de guide. Isabelle Milliès en atteste, qui estime pertinent de sonder les acteurs plus expérimentés : *« sur la question des droits culturels, les Centres culturels de Wallonie ont mené une expérimentation très innovante. Pendant 5 ans, ils ont changé leurs façons de faire leur métier, et sont sortis dans la rue à la rencontre des habitants qu'ils ne connaissaient pas. Ils ont reconfiguré leur travail autrement. Ça pourrait être un schéma très inspirant »*. Les initiatives fructueuses constituent autant de **pilotes qui peuvent être modélisés ensuite ou faire l'objet d'adaptations** par les organisations qui s'en saisissent, améliorant le dispositif à leur tour. Ce phénomène d'essaimage donne tout son sens au choix, exprimé plus tôt, de donner la priorité à un axe de travail : il s'agit d'**œuvrer en éclaireur**, de faire bénéficier de son expérience à ceux qui ont, dans le même temps, investi d'autres réflexions. Cette démarche vertueuse permet une montée en compétence globale, par le jeu des avancées en ordre dispersé. Pour Claudy Lebreton, tout l'enjeu est de *« fertiliser sans cesse, jusqu'à ce que d'un seul coup se forment des bourgeons. Il faut être humble et modeste mais une initiative peut en susciter mille »*. L'humilité est de mise, en effet, tant l'influence d'une expé-

rience sur son environnement échappe à la seule volonté de celui ou celle qui l'initie. À cet endroit donc, nous préférons au terme d'essaimage (qui implique de maîtriser la trajectoire de l'ensemble des acteurs) celui de pollinisation : évolutive au gré du vent, elle échappe au contrôle et au calcul rationnel.



« *Il faut être humble et modeste mais une initiative peut en susciter mille.* »

Claudy Lebreton

Rôle des pollinisateurs

Assumons de filer la métaphore jusqu'au bout et de vouloir mettre en avant quelques valeureuses abeilles ! Pour qu'il y ait pollinisation, il faut que quelques-uns.e.s se placent aux avant-postes, et prennent le risque d'agir autrement, sans garantie de succès. Plusieurs témoins l'ont souligné : **le secteur manque de rôles modèles**. « *Aujourd'hui* », nous dit Aline Dépernet, « *on manque de quelques locomotives, de quelques acteurs qui s'engagent. En tout cas, nous avons besoin de quelques "démonstrateurs", d'une parole de force, de lieux de débat pour exprimer cette parole. Avoir de tels "modèles" pourrait être vraiment intéressant pour la dynamique générale* ». Nous souscrivons volontiers : le rôle modèle n'est ni une idole, ni une icône, mais une inspiration, un guide qui ouvre une voie, montre la marche qu'il est possible de suivre.



Proposition :

Créer un événement national à forte visibilité et portée symbolique appliqué à l'engagement social et écologique du spectacle vivant : e.g. prix de l'éco-conception.

Passer un nouveau contrat

Qu'est-ce qu'un contrat ? « **Accord de volonté entre deux ou plusieurs personnes et faisant naître des obligations entre elles** » selon le Code civil de 1804¹. Et si l'on précise contrat social, il s'agit, pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), « **notamment par référence à Rousseau** », d'un « **accord naturel et tacite entre gouvernants et gouvernés ou entre les membres constitutifs du corps social ; accord fondamental sur lequel est basée la vie de ce corps** », ce que précise le philosophe Charles Renouvier : « **Donc le contrat social est une synthèse de l'autorité et de la liberté.** »² »

À la puissance publique la première, aux artistes la seconde ? C'est plus compliqué que cela... Les rôles des contractants peuvent bien être distincts ; il n'en reste pas moins que de tout contrat, découle une relation. Par ailleurs, qui passe un contrat sans poursuivre de but, au-delà des engagements réciproques générés ? Objectifs divergents ou partagés, là est la question. Tout dépend probablement de la nature de la négociation. En ce qui concerne la transition écologique et sociale, il n'y a pas l'ombre d'un doute : face à l'urgence climatique, elle postule comme un impératif catégorique **la convergence des acteurs et actrices**. Pour Bruno Latour³, « *Tout le monde sent bien que le projet mobilisateur s'est décalé⁴, qu'il porte sur autre chose, sur une autre définition de ce que veut dire subsister dans ce nouveau cadre, celui du confinement* ». Et le sociologue de poursuivre : « *il faut nous intéresser à ce dont nous dépendons ; le Covid-19 offre un cas vraiment admirable et douloureux de dépendance* ». Dépendances des uns vis-à-vis des autres, notamment. Ainsi, l'élaboration de nouveaux modes de coexistence ne peut aller sans la compréhension de nos interdépendances. **C'est donc dans la coopération qu'il y a le plus grand potentiel transformationnel**. Le Comité 21⁵ y voit « *le renforcement des synergies en organisant la convergence des actions et des moyens, de façon à améliorer la performance de chaque échelle d'intervention, privée et publique, locale et régionale, individuelle et collective* ». Il reconnaît que la coopération existe déjà, mais à un niveau insuffisant « *pour assurer le changement d'échelle pour évoluer vers une vraie transformation* »

socio-économique de notre modèle». Ce désir de transformation systémique est un souci également partagé par les acteurs culturels et publics, qui pourraient unir leurs forces, au-delà de leurs situations respectives, dans l'intérêt du bien commun.

Une simple question financière ?

Des moyens supplémentaires pour prix de leur contribution à la transition : voilà ce que vont demander d'emblée les acteurs culturels, diront de méchantes langues. Qu'il nous soit permis, non de justifier les uns ou d'admonester les autres, mais de proposer un regard nuancé.

En temps normal, les moyens financiers consacrés par la puissance publique à la culture répondent à la nécessité de soutenir les acteurs culturels, en vertu du primat de la création : la création ne constituant pas un bien marchand comme les autres, son commerce doit être protégé par certaines règles autres que celles de la seule loi de marché. Par gros temps, de crise Covid qui plus est, **le besoin de sécurisation** des acteurs du spectacle vivant, déjà sujets à l'hyper-flexibilité du travail et à une précarisation croissante malgré le régime de l'intermittence, se fait plus saillant encore. Il en va du sauvetage d'un secteur sinistré. Si la pérennité de toutes les organisations paraît compromise, les acteurs se prennent à espérer que la pérennité du soutien de la puissance publique, à tout le moins, reste acquise, à plus forte raison s'ils décident d'eux-mêmes de contribuer à la transition. Interrogé sur **les obstacles** qui pourraient se dresser sur le chemin, Nicolas Bucher dit avoir « *du mal à les anticiper. Mais, à un moment ou un autre, cela va se cristalliser sur des questions d'argent. La transition ne va pas se faire à coûts constants ! Quoique... dans le spectacle vivant, je ne suis pas sûr qu'elle se fasse forcément avec un coût supérieur. Soit cela va être une question d'argent, soit cela va être une question de choix politique. La transition ne peut pas être complètement indolore. À un moment ou un autre, le fait de pointer des choses qui sont voraces en CO2 ou qui sont inéquitables ou pas durables, cela va forcément remettre en cause des fonctionnements ou des projets. Mais ce sera plus une question de priorisation des budgets et des moyens d'action pour agir, qu'un besoin de « plus d'argent pour être plus vert »* ».

Les acteurs culturels pourraient-ils faire évoluer leurs stratégies de transformation en cherchant systématiquement à **s'ouvrir de nouveaux guichets de finan-**

cement ? Pas seulement auprès du ministère de la Culture, mais aussi de la Transition Écologique et Solidaire, et, du côté des collectivités territoriales, sur les autres champs de compétences de ces dernières (Éducation, Santé, Solidarité, Justice, Politiques de la Ville, Sports, Développement durable, ESS...) ? Et Nicolas Bucher de répliquer : « *Les managers malins savent que lorsqu'il y a des dispositifs politiques qui aident, il faut aller chercher l'argent où il se trouve. Mais on peut aussi reculer : ces autres « guichets » demandent une mise de départ. En matière de rénovation thermique, par exemple, les enveloppes obtenues ne couvriront pas l'intégralité des dépenses à engager. On ne va pas faire de « marge ». Mais ouvrir les guichets vous fera remarquer. On revient toujours au fait que c'est **une question de volonté politique.*** »

Pour l'heure, il semble que les municipalités – même les plus engagées en matière de transition – ne donnent pas de moyens supplémentaires aux professionnels qui se sont mis en mouvement. Est-ce l'une des autres acceptions du terme « **sobriété** », si ancré dans le lexique de la transition ? Nicolas Dufetel, adjoint à la culture et au patrimoine de la ville d'Angers depuis mai 2020, en a fait l'un de ses mots-clés : « *Je le disais avant même la crise sanitaire : le développement, cela consiste à tirer le meilleur de ce que l'on a déjà. Le modèle ne passe pas par la croissance. Je préfère qu'il y ait moins de dates mais des salles pleines. On ne va pas augmenter les subventions, on va les maintenir et plutôt optimiser le travail.* » Nous lui demandons si des moyens additionnels pourraient être attribués aux acteurs culturels menant des actions à impact social et environnemental. « *Oui. Fléchés sur du projet, pas sur du fonctionnement. Pour l'environnement et le social – renouvellement des publics inclus. Nous aimerions mettre une petite « pastille verte » sur les projets culturels. Pas forcément sur le mode de la labellisation. Si les acteurs font état de cette préoccupation, ce sera un plus dans la bienveillance portée au projet. J'aborde le sujet dans les instances. Si les organisations ne l'abordent pas d'elles-mêmes, j'en parle toujours.* »

Il ne faudrait pas réduire pour autant les attentes des acteurs culturels à la seule question financière. Pour une majeure partie de celles et ceux que nous avons interrogés, ils attendent **un cadre** plus que des normes, **des incitations** plutôt que des injonctions ou des contraintes.

Une demande de coopération

Parmi nos témoins, ce sont surtout les acteurs publics qui l'expriment. David Martineau dit être « contre l'injonction, a fortiori maintenant qu'on est entrés dans une séquence où des acteurs culturels se saisissent par eux-mêmes des enjeux de la transition. (...) Plutôt que d'être dans une politique directive, il est important de réserver des "champs", des territoires dans lesquels on va pouvoir semer (...) Il est aussi de la responsabilité des politiques, à la suite d'un échec ou parce que le territoire n'est pas assez fertile en signaux faibles, de savoir parfois passer par des modes semi-directifs ou directifs. En première approche, il faut laisser le terrain proposer des projets ou les acteurs publics proposer des appels à projet. Comment les critères des appels à projet peuvent être porteurs d'une appropriation, c'est ça le point essentiel, pour moi. La puissance publique est là pour **jouer un rôle d'accélérateur**, pour faire émerger des opportunités nouvelles. Mais cela fonctionne dans un aller-retour permanent avec les acteurs culturels. Je crois à la puissance publique qui peut être à l'initiative, mais encore plus que l'initiative ne devient pérenne et féconde que s'il y a appropriation. » Anne Guiheux ne dit pas autre chose lorsque, interrogée sur l'État « prescripteur », elle déclare : « Sur la question de l'environnement, il ne sert à rien d'être « prescripteur ». Tout relève de **l'appropriation** des enjeux. Il faut avoir le sens – et la prescription ne donnera pas le sens. »

Pour ce faire, faudrait-il **conditionner le soutien financier** des acteurs publics aux acteurs culturels à **l'éco-responsabilité** ? On le fait bien à l'échelle nationale pour l'éga-conditionnalité : ainsi, depuis janvier dernier, des aides du Centre National de la Musique. Certains acteurs publics font plus que se poser la question : « L'éco-responsabilité et l'égalité femmes-hommes constituent les deux sujets à l'aune desquels toutes les façons de faire, en matière de politiques culturelles, vont être revues par la Métropole de Lyon » nous dit Bénédicte Soulat. « Comment réaliser cette ambition : par un système de bonus/malus ? Comment modéliser les dossiers de demande de subventions sans alourdir les procédures ou être déconnectés du terrain ? Nous ne le savons pas encore, mais nous savons que ces sujets-là s'abordent aussi et surtout via des réseaux professionnels et beaucoup d'échanges. On en est au début – à peu près au même niveau que les autres acteurs. » Bénédicte Soulat a exploré ce qui se faisait en général du côté des acteurs culturels et des collectivités. Les seules à être « en avance », ce sont la ville et la

métropole de Rennes, qui ont initié en 2018 une démarche d'éco-responsabilité avec les acteurs culturels. À l'international, d'autres ont franchi le pas, comme l'évoque Edilia Gänz, « les pays scandinaves sont très avancés sur ces sujets, notamment du fait que leurs gouvernements définissent pour ces structures des conditions à remplir liées aussi à l'engagement écologique afin de bénéficier de fonds publics ».

Quoi qu'il en soit de leur positionnement en la matière, une partie des acteurs publics expriment **un besoin de concertation** avec les acteurs culturels, à l'instar d'Aline Dépernet : « Aujourd'hui, il y a une forme de radicalité de certains acteurs, réceptifs à la logique de l'effondrement : pour eux, tout ce qui ne contribue pas à la transition n'est pas prioritaire. C'est alors que la concertation devient un **enjeu méthodologique majeur**. »

Anne Guiheux précise quant à elle : « Le dialogue est essentiel à la décision. **De nouveaux modes de gouvernance** émergent. De part et d'autre, on peut être confronté à des décideurs qui n'ont pas cette culture. Il est essentiel qu'ils n'aient pas l'impression d'être dessaisis. En France, la coopération public/privé, c'est compliqué ; on est capable d'y parvenir, mais une concurrence perdure encore qui dessert tout le monde. »

Après les exigences posées aux acteurs et actrices culturels en termes d'excellence artistique, d'équilibres de gestion et de médiation, un nouvel item apparaît : **le dialogue apaisé** autour des enjeux de la transition. Aline Dépernet l'assure : « L'appétence serait grande pour les acteurs culturels qui se saisiraient de la transition. Il y a un désir de collaboration positive, (...) pas de modèle pré-écrit (...). La parole des acteurs culturels est attendue. » Et Charles Fournier d'abonder, « Il faut aller au bout du débat du décloisonnement, pour arriver à la vérité de l'échange. Ce n'est pas simplement un exercice intellectuel, c'est **un exercice d'incarnation**. Il ne s'agit pas de faire de nièmes États Généraux de la culture, pour finalement arriver à la conclusion que rien n'a changé. »

D'aucuns répondront que cette parole s'exprime déjà, notamment dans les instances des organisations. Que les « contrats » font régulièrement l'objet de discussions, de négociations, quand ils ne sont pas en cours d'exécution. Dans le processus stratégique des organisations, les « projets artistiques et culturels » des directions constituent **le centre de gravité de la concertation** : ce sont autant de contrats passés entre les directions et les tutelles. Nicolas Bucher fait lui aussi

de la qualité du dialogue une condition *sine qua non*; il y ajoute « **la clarté de l'action** : s'il y a bien un contrat par excellence, c'est le projet d'établissement, et on avance sur cette base. Pour moi, c'est l'outil principal, la colonne vertébrale de mon action. Je le relis quasiment tous les mois ! Et à chaque Conseil d'Administration, je montre où nous en sommes par rapport aux objectifs qu'on s'est fixés il y a trois ans ».

D'autres répondront que charité bien ordonnée commence par soi-même. En effet, la transition met aussi en exergue certains enjeux propres à la puissance publique en général et à l'évolution des relations entre les acteurs publics en particulier, État d'une part (administrations centrale et déconcentrées) et collectivités d'autre part. La fameuse « transversalité » est sur toutes les lèvres, mais pas toujours constatée dans les faits.



Proposition :

Organiser un nouvel événement professionnel annuel, à destination des acteurs du spectacle vivant et au-delà, permettant de dialoguer avec philosophes, scientifiques et citoyen.ne.s.

La co-construction des communs

Pour Alexander Neef, « cet aspect civique du théâtre (comme à Athènes), le fait qu'on aime participer à ce débat, on ne peut pas l'abandonner. En tant que théâtre public, le divertissement n'est pas notre priorité. Nous pouvons être heureux de divertir les publics à l'occasion, mais nous ne sommes pas un lieu de pur divertissement. On vient au théâtre pour se poser des questions. C'est ça qui inspire les gens, qui les fait revenir. (...) On n'est pas obligé d'aimer ou de détester une production. Mais s'il y a débat, c'est là que le théâtre commence à vivre. (...) Il nous faut cette pluralité. Actuellement, que les gens sachent encore débattre de sujets importants d'une manière civile, cela nous manque. Vous avez le droit d'aimer une production ou de la détester ; tâchons cependant d'en arriver à la question du "pourquoi ?". Nous sommes dans la même salle, nous voyons le même

spectacle mais ne faisons pas la même expérience. Comment pouvons-nous, toujours dans cette salle, qui représente quand même un peu la société et la vie, être des citoyens ensemble ? Cela alors même que la polarisation, la violence et le mécontentement vont croissants dans les sociétés occidentales, où l'on se demande si la démocratie fonctionne encore. »

Il s'agit donc de passer de la juxtaposition à la coopération. D'une situation où deux mondes professionnels - secteur public, secteur du spectacle vivant subventionné - se tiennent pour distincts, à la co-construction d'une vision partagée, parce que leurs responsabilités sont partagées. Le temps est-il venu pour ces acteurs de passer un nouveau contrat social fondé sur **la considération pour les vivants et donc pour les communs** ? Nous répondons par l'affirmative, au sens que l'économiste Gaël Giraud donne aux communs : « un commun est une **ressource** naturelle ou culturelle que partage un groupe, avec des **règles** précises de distribution, de préservation et de promotion. Une **communauté** peut très bien se créer en même temps que la ressource, dans le geste même, éminemment politique, où elle désigne telle ressource comme un commun. » Il ressort de cette définition que le spectacle vivant a vocation à figurer parmi les communs.

Ce nouveau contrat est-il un objectif atteignable ? David Martineau soutient que « le premier rôle d'une politique culturelle, c'est **le maintien et le développement du commun**. Il y a nécessité d'opérer un retour au politique pour répondre à ces enjeux. Les métropoles sont des lieux de solution, des clusters au sens positif du terme. Oui, les politiques ont un rôle à jouer dans la transition, mais modeste, retenu : ils doivent ouvrir les portes, rendre possible, mais pas montrer les chemins. Il y a en réalité une redéfinition du rôle de tous les acteurs impliqués dans la transition. Jean-Marc Ayrault m'a toujours dit : « tout est prioritaire ». Ces nouveaux enjeux, ce sont autant de maillons supplémentaires dans la chaîne culturelle. Ils ne doivent pas venir casser les maillons précédents, sinon c'est toute la chaîne qui se brisera. Ou bien, si l'un d'entre eux est faible, la circulation ne sera plus possible. Le commun irrigue le tout. »

Bénédicte Soulat estime que « les collectivités doivent s'exprimer et se donner les moyens de **suivre les trajectoires des acteurs culturels** sur ces sujets-là. Les collectivités ont un rôle essentiel à jouer à cet endroit. Et c'est maintenant qu'il faut s'y atteler : le créneau est assez court, du fait de la temporalité des mandats, de l'horizon du temps politique. La première année, on peut réfléchir, poser des changements et redéployer ensuite des crédits. Cela va prendre du temps à ex-

pliquer, à formaliser. Pour faire passer la transition dans le secteur du spectacle vivant d'un statut marginal à celui de priorité n°1, le rôle des élus sera fort.»

Cloisonnement dans le “monde d'avant”, puis coopération dans le monde présent? Cela revient à poser la question des **objectifs partagés**. Autour d'une conviction fédératrice, du moins pour nos témoins : celle du spectacle vivant qui fait sa part de la transition, transition qui est aussi pour lui une **condition de sa pérennité**. La transition peut être affaire de préservation, pas de “conservation” : le spectacle vivant est en lui-même une ressource territoriale, historique et prospective, le gardien d'un patri-/patrimoine à transmettre aux générations futures. Si et seulement si les conditions sont réunies pour opérer sa mue : la puissance publique en est l'indispensable garant, mais elle ne peut pas tout.



« *Un commun est une ressource naturelle ou culturelle que partage un groupe, avec des règles précises de distribution, de préservation et de promotion.*

Une communauté peut très bien se créer en même temps que la ressource (...). »

Gaël Giraud

Refondation

Joël Gunzburger s'exprime en homme de théâtre : « *Quand les masques tombent, on démystifie les personnes comme les lieux. Un lieu très beau de l'extérieur n'est pas forcément “beau de l'intérieur”. La culture n'est pas toujours telle qu'on l'imagine. Les gens de culture ne sont pas forcément des novateurs, des réformateurs. Il y a parfois une tendance à préserver les acquis plutôt qu'à les remettre en cause, à les faire évoluer. Or, pour le commun des mortels, qui dit culture dit milieu de réflexion, d'ouverture, un univers où l'on est capable de cultiver les différences, l'enracinement, l'épanouissement de toute chose, où l'on est capable de mieux nourrir le débat. On le fait bien sûr, mais pas de façon optimale ; les individus sont majoritairement loin de faire acte de la plus grande capacité de se remettre en cause et donc de se transformer. L'écologie suppose cette capacité*

à transformer nos façons de vivre. (...) On prend le raisonnement à l'envers : “quels achats faire ?”, etc. Aborder le sujet de la transition uniquement par le volet pratico-pratique, c'est se condamner à la versatilité - puisque ce qui est vrai un jour peut s'avérer faux le lendemain () - et donc à l'action inutile, voire contre-productive. C'est procéder de manière trop pragmatique, alors qu'il faudrait **définir un projet politique**, au sens de la Cité, au-delà des couleurs partisanses.»*

Pour faire face aux enjeux de la transition, une évolution, voire une refondation des politiques publiques de la culture paraît de plus en plus attendue. Au-delà de la dialectique public/privé, une troisième voie se dessine peut-être, inspirée par les travaux de l'économiste et politologue Elinor Ostrom (1933-2012), prix Nobel d'économie en 2009. Dans *Gouvernance des biens communs*⁶, elle propose une théorie alternative aux logiques de nationalisation et de privatisation, au profit de l'**action collective** et d'une **gestion plus collaborative et négociée** des biens communs et des publics (matériels ou immatériels). Quel est donc l'autre « *changement de paradigme* », à la fois culturel et politique, qui pourrait se profiler? Serait-ce de passer d'une approche fondée sur les politiques *publiques* de la culture à une approche relevant de **la gouvernance des communs**? D'une approche centrée sur l'intérêt général humain, trop humain, à une approche respectueuse des communs liant les vivants?

Voici le possible dénominateur commun des acteurs publics et culturels, en même temps que la cause probable de leur rivalité : la fameuse capacité à proposer de nouvelles visions de l'avenir. Le politologue et économiste Riccardo Petrella⁷ est l'un des premiers à l'avoir rappelé : pour conclure un récit qui ne convient pas ou plus – en l'occurrence, la surexploitation du vivant, sa mise à sac sans considération pour les générations futures – il faut lui en substituer d'autres, il faut proposer **une autre façon de voir et de nommer**. La culture, et avec elle le spectacle vivant, qui infuse tous les champs de la sensibilité et de la pensée, l'individuel et le collectif, est aujourd'hui **le lieu par excellence de la fabrique des récits**. Ils représentent autant de visions du monde qu'il y a de créateurs et d'interprètes. Instrument de pouvoir on ne peut plus sensible... Les acteurs publics et culturels sont-ils prêts à en jouer de concert?

Nous voulons croire qu'ils peuvent unir leurs forces. Et si l'union ne doit pas prévaloir, que la coopération sera de mise. Qu'il y ait concurrence sur l'écriture du “livret” et les modalités de l'adresse aux spectateurs-électeurs, soit. Mais la « *distribution des intensités* »⁸ et des rôles peut-elle se faire sans le spectacle vivant?

1. Code civil, article 1101, p. 200
2. Charles Renouvier (1815-1903), *Essais de critique générale*, 1864
3. Entretien publié dans *Le Monde*, le samedi 13 février 2021
4. Nldr: le projet mobilisateur se détache d'une vision strictement basée sur l'économie
5. Cf. le Guide "*Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises*" du Comité 21 (2019), p. 210 : <http://www.comite21.org/docs/doc-non-mis-en-ligne/2019/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>
6. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (trad. de l'anglais), Bruxelles/Paris, Commission Université Palais, 2010
7. *Pour une nouvelle narration du monde*, Ecosociété, Montréal, 2008
8. Expression empruntée à Marie-José Malis, interviewée sur France Culture dans l'émission « *A Voix nue* »

Conclusion

Le spectacle vivant doit et peut faire sa part de la transition. À cet effet, il lui faut opérer une transformation en son sein même. La relation du spectacle au vivant engage dès lors une nouvelle combinatoire des capacités de la sensibilité, de la pensée et de l'action. Elle ouvre de nouvelles perspectives, qui appelleront de la part de toutes les parties prenantes un dialogue nourri et continu. Il s'agit autant de la transformation du "faire" que de celle des esprits.

Les acteurs et actrices du spectacle vivant imaginent aujourd'hui des initiatives pour agir en faveur de la transition. Ils empruntent les voies qu'ils sont en capacité de frayer, fonction de leurs ressources, de leurs priorités, dessinant ainsi des trajectoires singulières. Les solutions qui s'inventent aujourd'hui transforment non seulement l'effet du spectacle sur le monde, mais elles questionnent aussi la façon de faire le spectacle, remettant en question traditions et usages. Cela ne va pas sans heurts, tant le changement à l'œuvre est profond et vient bouleverser des représentations. Agir pour le vivant, c'est s'inscrire en rupture avec l'idée d'un spectacle hors sol et choisir la voie de l'humilité, de l'incertitude, du temps long. C'est aussi, peut-être, choisir la voie du commun, de la rencontre, de la création partagée. À l'heure actuelle, cette voie fait débat. Mais déjà émergent des élans collectifs, portés par l'envie de remettre le spectacle au cœur du vivant.

Un enjeu peut en cacher un autre : **la transition vécue à l'échelle du spectacle vivant, c'est aussi la pérennité du spectacle vivant lui-même.** Le voir uniquement comme un accélérateur de la transition serait réducteur. Il y *contribue* : de cette responsabilité qu'il assume, il peut également tirer des fruits. Ce n'est pas rabaisser son ambition. C'est une motivation supplémentaire, un témoin à se passer entre générations.

La transformation sectorielle à mener peut également être le terreau fertile d'une réflexion se diffractant en plusieurs thèmes :

- **le statut des artistes**, des œuvres, des projets artistiques et des organisations culturelles en général à l'ère de l'Anthropocène ;
- notre compréhension non plus du succès, de la réussite individuelle mais de **la "vie bonne"** et des conditions d'existence du vivant ;
- en écho à la diversité culturelle, elle-même résultante de la liberté de création, **la diversité des stratégies** à adopter ;
- **notre relation au territoire**, lequel "*s'impose comme lieu de coordination entre acteurs multiples, atomisés, en situation d'asymétrie, aux intérêts divergents, la territorialité "comme source de construction des communs"*"¹ ;
- **une responsabilité sociale et écologique partagée** ;
- **un nouveau socle pour les futurs modèles économiques** du spectacle vivant : qualité du lien social et protection des vivants ;
- **de nouvelles formes de gouvernance**, puisque "*la gouvernance du climat implique l'articulation entre les différentes échelles, du plus local au plus global*"² ;
- **l'invention d'un autre projet de société.**

Plusieurs chemins se dessinent ; c'est le sens même du "champ des possibles". Là est sans doute la vertu de tout ce questionnement : nous rappeler, compte tenu de l'ampleur de la tâche, l'importance de notre liberté.

1. Cécile Renouard, Rémi Beau, Christophe Goupil, Christian Koenig (dir.), *Manuel de la grande Transition*, Paris, Les Liens qui libèrent, octobre 2020, p. 95

2. *Op. cit.*, p. 193

Nos 20 propositions pour contribuer à la transition écologique et sociale

- 1 Prendre connaissance des préoccupations et sensibilités de toutes les parties prenantes de l'organisation. Quelles sont leurs visions des enjeux sociaux et écologiques ? Quels sont leurs besoins et quelles sont leurs craintes ?
- 2 Veiller à ce que le collectif mobilisé sur le projet RSE monté au sein de l'organisation associe non seulement des membres de l'organisation sensibles aux enjeux, mais observe une parité et une diversité de corps de métiers (administration / technique / artistique), de générations et de fonctions hiérarchiques.
- 3 Identifier les zones d'opacité du lieu vis-à-vis de son environnement et les freins possibles à la curiosité des riverains.
- 4 Évaluer au sein de l'organisation les intersections possibles entre dimensions sociales, écologiques et projet artistique, qu'il en aille des pratiques ou des enjeux
- 5 Avec l'appui de tiers extérieurs à l'organisation, concevoir des espaces de recherche et de narration (e.g. : projets de recherche/action, ateliers permettant aux équipes d'élaborer à plusieurs le récit de leur projet commun).
- 6 Déterminer dans quelle mesure les habitants pourraient être invités à contribuer à la réflexion concernant le projet artistique, social et écologique. Créer les conditions de leur participation effective à cette fin.
- 7 Dresser l'inventaire des valeurs et pratiques que les membres de l'organisation veulent conserver, abandonner ou faire évoluer.
- 8 Reconsidérer les notions d'engagement social et écologique comme une source d'invention potentielle, et prévoir, pour ce faire, les conditions d'émergence d'une liberté de création (temps d'introspection et d'élaboration, espace de proposition, autorisation de parole).
- 9 Cartographier l'action artistique et sociale de l'organisation sur son territoire en prêtant attention aux parties prenantes internes et externes. Que raconte cette carte ? Est-une vision plaisante, complète, capable d'évolution ? Quelques temps plus tard, la carte a-t-elle changé ?
- 10 Former toutes les équipes concernées à la coopération.
- 11 Identifier les alliés de l'organisation en son sein et au-delà pour agir plus efficacement.
- 12 Identifier et rendre visibles tous les moyens dont dispose l'organisation afin de créer les conditions de "l'autorisation de la parole".
- 13 Évaluer l'écart existant entre l'ambition affichée en matière de diversité des publics et la diversité à l'œuvre au sein de l'organisation.
- 14 Évaluer l'écart existant entre les populations qui habitent le territoire et les publics qui sont en contact avec l'organisation.
- 15 Rendre lisibles les lieux et modalités des prises de décision au sein de l'organisation.
- 16 Donner à l'organisation les moyens d'une évaluation professionnelle (par des pairs, des experts, des partenaires) et citoyenne (par les habitants).
- 17 Repenser les critères d'évaluation d'une organisation au crible d'une approche plus respectueuse du territoire ; créer un nouveau label national «lieux communs», qui sera délivré par les parties prenantes.
- 18 S'assurer régulièrement de la congruence des actions dans tous les domaines d'intervention de l'organisation.
- 19 Créer un événement national à forte visibilité et portée symbolique appliqué à l'engagement social et écologique du spectacle vivant : e.g. prix de l'éco-conception.
- 20 Organiser un nouvel événement professionnel annuel, à destination des acteurs du spectacle vivant et au-delà, permettant de dialoguer avec philosophes, scientifiques et citoyen.ne.s.

Rencontrons-nous !

FLO
RÈS

Florès
Nathalie Moine
06 98 50 47 07
nmoine@atelier-flores.com
atelier-flores.com



GALATEA
CONSEIL

Galatea Conseil
Sophie Lanoote
06 60 15 98 07
sl@galateaconseil.com
galateaconseil.com

Design graphique : Jean-Caillou Studio

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannerisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayant cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.