



Engagements des professionne·le·s du spectacle vivant dans la transition écologique

Diagnostiques, perspectives et priorités d'actions

Rapport d'étude-action, synthèse

Étude-action menée dans le cadre du projet Objectif 13,
projet interrégional d'adaptation et d'accompagnement aux changements induits par la transition écologique.

Objectif 13 est cofinancé par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
dans le cadre du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) et l'ensemble des agences régionales de La Collaborative.

Étude pilotée et coordonnée par
David Irle (Aladir Conseil)
et mise en musique par
Cyril Delfosse et **Fanny Valembois** (le Bureau des Acclimatations)
Samuel Laval (ministère de la Transition Écologique),
et **Charlotte Rotureau** (Evvi Inspiration).



SOMMAIRE

LE CONTEXTE -----	3
LE PROJET OBJECTIF 13 -----	4
LE PHASAGE DE L'ÉTUDE -----	5
LA COMPOSITION DU GROUPE ÉTUDE -----	6
LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS UN CONTEXTE DE CRISE SECTORIELLE -----	7
LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS D'AUTO-DIAGNOSTICS ADAPTÉS -----	8
LA TRANSITION, UN CHANTIER CONNU, UNE VOLONTÉ DE PROFESSIONNALISATION -----	9
IMPUISSANCES, QUÊTES DE SENS, ENVIES DE RÉSILIENCE -----	10
PRINCIPAUX FACTEURS DIFFÉRENTIELS DE L'ABSENCE D'ENGAGEMENT -----	11
PRINCIPAUX FACTEURS DIFFÉRENTIELS D'ENGAGEMENT -----	12
LES PRÉCONISATIONS DU GROUPE ÉTUDE -----	13

LE CONTEXTE

Une filière sensibilisée mais peu formée aux enjeux environnementaux

La filière du spectacle vivant en France dispose, de par la nature de ses activités et de ses effectifs, d'une assez grande sensibilité aux enjeux de société et notamment aux enjeux de la transition écologique. Elle est depuis longtemps engagée sur plusieurs objectifs du développement durable, notamment ceux faisant référence à des indicateurs économiques ou sociétaux (inclusion, égalité femmes/hommes, etc.). Pourtant, elle restait à ce jour encore trop peu au fait des risques et changements professionnels induits par le processus de transition écologique, notamment ceux liés au dérèglement climatique. Peu formée sur ces sujets, elle restait globalement passive, menant jusqu'ici des actions en ordre dispersé sans réelle vision stratégique et sans perception des enjeux structurants.

Un secteur agile mais fragile, dans le contexte de la transition écologique

La filière du spectacle vivant est caractérisée par de petites voire très petites organisations, fonctionnant en mode projet, dans une économie dite de prototypes. Elle est caractérisée par une très forte interdépendance entre les différentes activités qui rend impérative une approche collective des processus de transition écologique. Ses activités et métiers sont directement exposés au processus de sortie des énergies fossiles, en raison du poids économique de la mobilité des publics et des artistes notamment.

Le secteur est basé sur la notion de « pari artistique » qui est inhérent à son modèle économique, un modèle économique spécifique reposant sur des fonds publics et sur des fonds privés, et marqué par une activité variable, souvent difficile à stabiliser voire à pérenniser. Il s'agit d'un secteur où les logiques artisanales et industrielles cohabitent.

Les logiques d'emploi y sont particulières, avec un fort recours aux CDD d'usage qui entraîne une concurrence entre salarié-e-s et qui complexifie la gestion des compétences par les employeurs, qui reste souvent un simple concept. La petite taille des structures (majoritairement des TPE) fragilise encore les capacités d'anticipation, tout en permettant par contre une souplesse et une adaptabilité qui sont des atouts à capitaliser.

Un secteur violemment bousculé par la crise sanitaire et les évolutions sociétales

Les branches professionnelles sont actuellement confrontées à un contexte économique et social difficile qui touche les artistes, les technicien-ne-s et le personnel administratif. Les évolutions réglementaires, la numérisation des pratiques culturelles, l'évolution des financements ont des effets majeurs sur l'économie et l'emploi depuis plusieurs années. La croissance forte et constante du nombre de professionnel-le-s en exercice, décorrélée du volume de travail, génère une compétition violente, une précarité globale et un fort turnover. La crise sanitaire a catalysé les tensions, en questionnant le sens des projets lors des fermetures de commerces jugés non essentiels puis en surchargeant les agendas au sortir du confinement. Le déséquilibre offre/demande semble encore renforcé.

LE PROJET OBJECTIF 13

Objectif 13 est un projet de recherche-action interrégional cherchant à proposer un diagnostic, un outillage et des solutions collectives pour faire face à l'enjeu de la décarbonation dans la filière du spectacle vivant.

Coordonné par Occitanie en scène, il associe les 5 agences de La Collaborative (Agence Culturelle Grand Est, OARA Nouvelle-Aquitaine, Occitanie en scène, ODIA Normandie et Spectacle Vivant en Bretagne) ainsi qu'une commission paritaire régionale et une équipe de consultant.e.s.

Outiller le spectacle vivant en matière de transitions

La finalité du projet est de fournir des outils aux partenaires sociaux, aux structures d'information et d'appui/conseil et aux entreprises du spectacle vivant, afin de permettre au secteur de maîtriser les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Trois axes de travail pour accompagner le secteur dans les cinq régions du projet

AXE 1 : améliorer le diagnostic sectoriel

- former/accompagner les équipes des structures partenaires du projet
- mettre en réseau des référent.e.s au sein des territoires concernés
- réaliser un inventaire et une cartographie territoriale des ressources mobilisables
- constituer des focus-groupes et déployer des outils d'auto-diagnostic

AXE 2 : anticiper les impacts sur le travail et notamment les enjeux de santé/bien-être

- analyser les structures des focus-groupes et identifier leurs freins et leviers
- initier une étude pour situer le niveau d'éco-anxiété et ses impacts professionnels
- mettre en place ou faire bénéficier d'outils pour faire évoluer les pratiques
- identifier les priorités d'action pour mener à bien la transition écologique

AXE 3 : expérimenter et capitaliser des pratiques innovantes

- mettre en place un outil de veille thématique dédié
- diffuser les meilleurs outils d'auto-diagnostic prototypés
- déployer des actions expérimentales innovantes adaptées
- capitaliser et transmettre l'ensemble des travaux sectoriels

LE PHASAGE DE L'ÉTUDE

La réalisation de cette étude/action s'inscrit comme un maillon essentiel du projet objectif 13.

Phasage au sein du projet

Elle s'inscrit en aval d'un travail de repérage des outils disponibles sur les territoires, un travail d'identification qui aura permis de constituer une cartographie des ressources, d'identifier des acteurs relais, des têtes de réseau et des initiatives inspirantes : occ.sc/objectif-13-ressources.

Elle s'inscrit en amont du plan d'actions expérimentales et d'un plan de formation de façon à calibrer ceux-ci en fonction des besoins identifiés lors de la phase de diagnostic. .

Constitution des focus-groupes pour l'étude

La constitution des focus-groupes a été réalisée sur la base du volontariat par les agences régionales de La Collaborative de façon à balayer l'ensemble des esthétiques et des typologies de structures existantes dans le secteur. Parmi les 40 structures du focus-groupe, on retrouve des lieux de diffusion - labels nationaux ou lieux dit intermédiaires - des compagnies - à rayonnement national ou régional - , une collectivité territoriale et un bureau de production. La danse, le cirque, le théâtre, les arts de la rue, la marionnette et la musique y sont représentés.

Enquête éco-anxiété

À l'occasion de l'étude-action, une enquête d'entourage permettant d'identifier des niveaux de connaissance des enjeux énergie et climat et des seuils éventuels d'éco-anxiété a été initiée, permettant le recueil de plus de 600 réponses de professionnel-le-s.

Déploiement des outils d'auto-diagnostic et temps d'échanges individualisés

Après un temps de sensibilisation et de travail collectif, les structures participantes ont été invitées à mobiliser des outils d'auto-diagnostic, puis ont bénéficié d'un debrief individualisé. L'ambition était de confirmer l'identification des grands enjeux transformatifs, puis de mettre en lumière la perception des freins et leviers au sein des structures, tout en permettant à chaque structure de bénéficier d'un court appui/conseil.

Synthèse en collectif et définition du plan d'action/formation

Enfin, un travail de synthèse des travaux présenté en collectif aura permis de construire les priorités du plan d'actions expérimentales, notamment autour des enjeux de management durable, d'écoconception et de ralentissement des rythmes de production. En articulation avec le résultat de ces travaux, des temps de formation sont proposés. Ces résultats et préconisations sont présentés dans cette synthèse écrite.

Le rapport ici présent a vocation à capitaliser les principaux constats de l'étude-action.

LA COMPOSITION DU GROUPE ÉTUDE

BRETAGNE

- Compagnie des Musiques Têtues
- Le Canal, Théâtre du Pays de Redon
- Le Fourneau, CNAREP, Festival Les Rias
- Le Quartz, scène nationale de Brest
- Hectores, Bureau d'accompagnement artistique
- Compagnie One Breath - Marine Chesnais
- Dédale de clown, École de cirque et compagnie
- Aïe Aïe Aïe, Collectif d'artistes

GRAND-EST

- Compagnie ÉquiNote
- Collectif IO
- Compagnie La Chair du Monde
- Compagnie Roland Furieux
- Compagnie Claire Sergent
- Le Nest, CDN transfrontalier de Thionville Grand-Est
- Théâtre du Peuple
- MJC Calonne

NORMANDIE

- Ne dites pas non, vous avez souri
- Ensemble Correspondances
- La BaZooKa
- Le K
- Compagnie Mycelium
- L'Éclat
- Ville de Montivilliers
- Le Tangram, Scène nationale musiques actuelles

NOUVELLE-AQUITAINE

- Ensemble O
- CCN Malandain - le temps d'aimer la danse
- Compagnie de la Trace
- Théâtre Auditorium de Poitiers
- Les Gaillardes
- La Mégisserie
- Théâtre de l'Union - CDN du Limousin
- Théâtre Illusia
- Annabelle Chambon et Cédric Charron

OCCITANIE

- Blick Théâtre
- Baro d'Evel
- Compagnie Lapsus
- Collectif Freddy Morezon
- La Filature du Mazel
- La Grainerie
- Anima Nostra

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DANS UN CONTEXTE DE CRISE SECTORIELLE

Les impacts de la crise sanitaire sur le secteur

Tous les retours d'entretiens ou les échanges dans la phase de constitution du groupe étude ont bien évidemment pointé l'impact majeur de la crise sanitaire sur l'organisation du secteur. Au-delà d'évidentes questions financières partiellement amorties par les soutiens publics, la crise sanitaire a rompu de nombreuses habitudes du côté des organisateurs ou des publics, mettant en exergue les difficultés anciennes signalées en contexte. Ce moment où "la roue du hamster s'est arrêtée, ça laisse du vide, le temps de penser. On a peur qu'elle reparte et on a peur aussi qu'elle ne reparte pas" selon les mots d'une administratrice de structure, témoignant de l'ambivalence des professionnel-le-s face à ces anciennes habitudes.

Des agendas en surtension

Si quelques structures auditées ont pu en effet mettre à profit les premiers temps d'arrêt pour re-questionner le sens des projets et s'inscrire dans une vision de développement positive, la plupart d'entre elles constatent le retour dégradé aux pratiques professionnelles d'avant. Pour la plupart, elles le déplorent tout en y trouvant la satisfaction du redémarrage des activités, et notamment de la rencontre "en vrai" avec les collègues ou les publics. Cette relance se fait malheureusement sans renoncement et les décalages des dates de diffusion ont conduit à un inédit empilement des propositions et à l'embouteillage des calendriers.

La fatigue numérique

À cette difficulté exprimée de trouver le temps, s'ajoutent les retours autour d'une grande fatigue numérique, liée à l'usage extensif de cet outil pendant la crise et à de nouvelles habitudes acquises à cette occasion. Les gains de productivité réalisés (récupération des temps de transport) ont globalement été mis à profit pour optimiser la production. La visioconférence est désormais le moyen de faire un projet de plus, tout en contribuant à flouter toujours davantage la limite entre les temps professionnels et les temps personnels.

L'envie contrariée de s'engager dans la transition

Il ressort de la plupart des entretiens - ou des échanges avec les structures n'ayant pas pu suivre le processus - un vrai désir de s'engager mais une vraie difficulté à trouver les espaces pour le faire. Il semble temps de ne plus considérer ce fait comme relevant d'un problème de rationalisation organisationnelle, mais comme la conséquence d'un volume d'activités trop massif pour permettre de respecter les réglementations du travail.

> Dans l'ensemble et globalement, malgré les retours d'expérience de structures, notre analyse est que le secteur ne va pas bien, qu'il peut même nous avoir semblé parfois au bord de l'explosion, et qu'**il est impératif de penser la transition écologique**, non pas sous l'angle d'une addition de contraintes individuelles ou réglementaires, mais **comme un levier de régénération pour l'activité et un outil de bien-être au travail.**

LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS D'AUTO-DIAGNOSTICS ADAPTÉS

Identifier les bons outils et modéliser les typologies d'impacts

Afin de permettre la réalisation de diagnostics environnementaux à grande échelle avec une économie de moyens, nous avons proposé aux structures auditées de réaliser des auto-diagnostics à partir d'outils identifiés. Le constat général était que les outils existants semblaient inadaptés et que de nouveaux outils étaient nécessaires pour mieux répondre aux besoins. Cette phase a permis de repérer de nouveaux outils en développement. Sans surprise, elle a pu confirmer les principales typologies d'impacts de notre secteur.

Le diagnostic ADERE de l'ADEME : evenementresponsable.ademe.fr

Cet outil est particulièrement adapté à l'analyse des logiques événementielles. Il était donc particulièrement pertinent pour les lieux organisant ponctuellement des festivals. Dans une approche qualitative, il permet de ne mobiliser qu'une seule personne au sein d'une équipe pendant une durée n'excédant pas deux heures. Il en ressort une vision exhaustive des points forts et des axes d'amélioration de l'événement, avec des outils pédagogiques de changement.

Le diagnostic Eco Scan de l'EcotoolKit : ecotoolkit.eu/projectsteps.php

Adapté aux logiques d'entreprise, l'écoscan peut permettre une analyse des principales dépenses énergétiques. Austère, l'outil s'adresse plutôt à des administrateur-riche-s et le recueil de données peut s'avérer complexe. Il est apparu inadapté aux spécificités sectorielles.

Le Creative Green Tools de Julie's Bicycle : juliesbicycle.com/our-work/creative-green/creative-green-tools

L'outil le plus adapté que nous avons à notre disposition au début de la phase d'études, malheureusement uniquement disponible en anglais. Complet mais fastidieux, l'outil peut donner une vision exhaustive du suivi, à condition d'y consacrer du temps, et de l'utiliser avec minutie.

SEEDS, le Simulateur d'Empreinte Environnementale du Spectacle d'ARVIVA

En phase de développement et actuellement en Beta Test, nous avons pu proposer son utilisation aux structures lors du second semestre 2022 grâce à l'engagement de l'association ARVIVA à nos côtés. Cet outil apparaît le plus à même de répondre au besoin identifié de générer des auto-diagnostics quantitatifs de façon intuitive et légère.

Les bilans Appui-Conseil AFDAS en RSE/RSO et les bilans carbone

Enfin, quelques structures avaient pu bénéficier d'appui-conseil AFDAS ou de bilans carbone via l'ADEME. Les consultant-e-s ont donc pu s'appuyer sur ces outils en amont des échanges avec les structures auditées, leur permettant le cas échéant d'aller plus loin que de premiers constats.

LA TRANSITION, UN CHANTIER CONNU, UNE VOLONTÉ DE PROFESSIONNALISATION

Au sortir des différents entretiens, il apparaît que la connaissance du sujet est plutôt acquise. L'enjeu au sein des structures est d'objectiver les défis et de se professionnaliser.

La bonne connaissance des enjeux, des risques et des sources d'impact

Essor du sujet sur le plan médiatique, biais de l'échantillon, conscientisation sectorielle forte, il est apparu que les personnes auditées au sein des structures ont connaissance des risques naturels liés au changement climatique. De l'avis général des consultant-e-s, les enjeux de la transition écologique sont connus et les ordres de grandeur d'impact maîtrisés.

Certains thèmes environnementaux sont moins maîtrisés

En revanche, certains sujets thématiques sont peu ou mal maîtrisés. Ainsi, les concepts et enjeux autour de l'écoconception reposent encore trop sur des approches non professionnelles et des données non qualifiées. De même, les impacts environnementaux du numérique ne sont pas acquis : parfois sous-estimés, souvent surestimés.

Les grandes pistes de transformation sont identifiées

Innovation technique ou innovation sociale, circularité, ralentissement, décroissance, proximité, sobriété, changement du modèle de production, les chemins de la transition sont connus. Les seuls écogestes sont, à juste titre, identifiés comme chronophages et insuffisants. Les personnes auditées comprennent l'ampleur des changements attendus.

Les risques et opportunités de la transition écologique sont plutôt identifiées

Les inquiétudes en matière de mobilité ou de diversité culturelles sont exprimées par les professionnel-e-s. Le risque de voir peser de nouvelles contraintes réglementaires sur le secteur est identifié. Les opportunités sont également perçues, notamment les nouvelles opportunités de financement liées à la transition écologique, ou la capacité des processus de transition écologique d'agir comme un facteur de cohésion d'équipe ou de bien-être.

L'envie d'objectiver, de quantifier et de valider les actions entreprises

Les consultant-e-s ont constaté un fort besoin d'objectiver et de quantifier de façon précise les impacts de leur propre entreprise et de leurs propres actions. Une certaine frustration a pu apparaître face à l'impossibilité de le faire de façon détaillée dans le cadre proposé. Il apparaît qu'il s'agit, pour les professionnel-e-s, de se rassurer quant à l'efficacité des actions menées. Il y a également besoin d'un-e tiers-ce médiateur-riche pour aider à arbitrer les décisions.

Le caractère essentiel du spectacle vivant est revendiqué

Enfin, le caractère essentiel du spectacle vivant en matière de transition écologique et sa capacité à transformer les imaginaires fait l'objet d'un consensus du groupe étudié.

IMPUISSANCES, QUÊTES DE SENS, ENVIES DE RÉSILIENCE

Vider une grande mer avec un seau

Dans les entretiens individuels et collectifs, un fort sentiment d'impuissance a été identifié, notamment en raison de l'impression de ne pouvoir agir qu'à la marge du problème (écogestes ou écoresponsabilité) sans avoir la main sur ce qui génère le plus gros des impacts. Face à ce constat, l'argument de l'adaptation ou de la résilience a fait mouche.

Les impuissances systémiques

Autre frein ressenti, une certaine dépendance aux choix et décisions d'autres agents de l'écosystème. Les compagnies ressentent une forte impuissance liée aux choix des structures de diffusion sur les enjeux écologiques. Mais les lieux expriment aussi un sentiment d'impuissance envers certaines compagnies et envers les financeurs et les institutions. Ce constat rappelle l'enjeu de mettre en travail ces questions en collectif.

Des structures en quête de sens

Les personnes enquêtées ont noté en filigrane le rôle des directions dans des approches de management souvent verticales. Cela sous-tend un enjeu autour d'un meilleur partage des décisions en matière de transition au sein des équipes, dans un contexte où un grand nombre de structures a signifié son besoin de trouver ou retrouver du sens au quotidien.

L'urgence environnementale oui, l'urgence pour le secteur aussi

Les personnes auditées ont pu exprimer l'urgence de la transformation pour le secteur, en identifiant plusieurs risques : le risque de voir les zones rurales devenir des déserts culturels, la peur de perdre des libertés au passage, la peur du repli territorial pour les structures les plus engagées au national ou à l'international. Enfin, la hausse du prix de l'essence a été signalée comme facteur de difficultés, que ce soit pour la diffusion s'agissant des compagnies ou vis-à-vis de la présence des publics pour les lieux ruraux. Le contexte est générateur d'anxiété et les consultant·e·s ont identifié une vraie colère exprimée ou sourde.

S'épanouir en transition

Au demeurant, certaines structures, la plupart s'étant engagées de façon spontanée et volontaire dans des processus de transition, ont exprimé leur satisfaction et leur joie du sens retrouvé. Le besoin de faire des éco-gestes pour "se faire du bien" a été rappelé. Le lien est souvent fait entre mal-être ou difficultés professionnelles et le besoin d'entrer en transition.

PRINCIPAUX FACTEURS DIFFÉRENTIELS DE L'ABSENCE D'ENGAGEMENT

Au fil des entretiens, les consultant-e-s ont pu identifier d'importants facteurs permettant d'expliquer l'absence d'engagement dans la transition écologique. Ils varient selon qu'ils s'expriment au sein des structures ou vis-à-vis de l'écosystème culturel.

AU SEIN DES STRUCTURES

- L'absence de structuration des débats/échanges, par exemple autour de réunions d'équipe dédiées ou dans la stratégie et le projet de la structure.
- Le cantonnement de la problématique dans la sphère privée, qui peut alors être générateur de tension et de chocs de valeurs au sein des équipes.
- Le temps : identifié comme LA ressource rare.
- Les moyens financiers, soit pour des raisons de budget brut, soit pour cause d'arbitrage notamment au profit de l'artistique.
- La difficulté à objectiver/légitimer les arbitrages, choisir des priorités.
- L'espoir déçu de réponses "clés en main", "simples et rapides".
- La sacralisation des libertés artistiques sur toute autre valeur.

Les consultant-e-s ont noté le sentiment d'être écrasé-e par l'ampleur de la tâche et sa force de démobilisation. On ne sait pas "par quel bout prendre le problème".

DANS L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL

- Le contexte hyper-compétitif est un frein à la coopération et au ralentissement.
- Les injonctions à produire/diffuser de la part des institutions.
- L'envie de produire des artistes induit une difficulté à ne pas trop produire.
- La valorisation des propositions insoutenables, et vice-versa.
- Les dispositifs de financement et les ressources financières impliquent un financement des projets culturels quantitatif par la production et la diffusion.
- L'engagement isolé (ou dilemme du prisonnier) fait qu'on ne s'engage pas tant que les autres structures culturelles ne le font pas.
- L'absence de politiques culturelles publiques écologiques ou favorisant les pratiques les plus vertueuses du point de vue environnemental.
- La sacralisation des libertés artistiques ou d'autres valeurs du secteur culturel (développement des publics) au détriment des valeurs environnementales.

Les consultant-e-s ont acté une frustration à ne pas voir émerger un mouvement commun et massif face à l'urgence (enquête menée avant l'été 2022).

PRINCIPAUX FACTEURS DIFFÉRENTIELS D'ENGAGEMENT

Au fil des entretiens, les consultant-e-s ont pu identifier d'importants facteurs permettant d'expliquer l'engagement dans la transition écologique. Ils varient selon qu'ils s'expriment au sein des structures ou vis-à-vis de l'écosystème culturel.

AU SEIN DES STRUCTURES

- Pas de différences notables d'engagement par esthétique, malgré et compte tenu de la différence de structuration entre les filières sur ce chantier.
- Pas de différences notables d'engagement par typologies de structures, bien qu'en proportion les petites structures semblent vouloir s'engager davantage.
- La "conscientisation" des directions est un paramètre majeur de l'engagement des structures et surtout de son efficience.
- La structuration du chantier en interne est également un levier indiscutable, qui induit un grand partage de l'engagement au sein des équipes.
- Le pragmatisme et les actions concrètes expriment un besoin d'obtenir des résultats visibles et de sentir l'utilité des démarches entreprises.
- "Se sentir bien" est définitivement un facteur de mobilisation auquel le processus de mise en action participe. La déprime ou l'éco-anxiété sont des facteurs de démission.
- Être dans une bonne période professionnelle est bien sûr un facteur facilitant bien qu'à la marge, le développement puisse poser de nouvelles questions.
- Pouvoir s'appuyer sur des ressources/tiers/pairs est une clé qui permet à la fois, de se former, de transférer des compétences mais de lutter contre l'éco-anxiété.

Les consultant-e-s ont noté que les structures adoptant des processus de transition expriment en grande majorité une satisfaction. Cette écologie incorporée est naturelle, elle va de soi et n'est pas perçue du tout comme une contrainte.

DANS L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL

- L'existence d'espace de dialogue entre pairs.
- L'existence de dispositifs d'appui financiers.
- L'existence d'un écosystème d'éco-prestataires.
- L'existence d'un écosystème d'éco-partenaires.

S'inscrivant dans une culture de la relation aux institutions publiques, les personnes enquêtées ont mis en lumière comme facteur d'engagement le fait d'administrer la transition écologique, c'est-à-dire de mettre en valeur des structures d'accompagnement et d'appui, ainsi que de développer des dispositifs de soutien spécifiques.

LES PRÉCONISATIONS DU GROUPE ÉTUDE

Une préconisation transversale : engager des discussions sectorielles

Au fait des enjeux et des effets de contraintes, les participant·e·s du groupe étude ont invité les parties prenantes à sortir de la logique des chartes et des bonnes pratiques pour entrer dans un travail collectif de refonte du modèle de production et de diffusion. À ce titre, ils proposent l'organisation de rencontres entre pairs pour définir une vision collective nouvelle, indispensable à la transition écologique du secteur. Ces rencontres de concertation auraient vocation à engager les syndicats professionnels dans les discussions, au titre des risques professionnels encourus. Elles impliquent la participation de financeurs, et notamment l'État, les Régions et les autres collectivités territoriales de façon à harmoniser les dispositifs et réduire les injonctions contradictoires. Il semble utile d'inscrire à ce titre le sujet à l'agenda des instances de concertation (Coreps).

Le groupe étude a permis de recueillir un inventaire de préconisations présentées ici, identifiées par ordre de priorité :

- repenser les temps de production en interne, vers le ralentissement,
- management et gestion durables des organisations et des ressources humaines,
- proposer des plans de formation, en collectif,
- identifier et valoriser les initiatives, métiers et compétences soutenables,
- renforcer les réseaux et projets autour des pratiques soutenables,
- déployer des indicateurs et des outils de suivi adaptés, vers l'éco-conditionnalité,
- ouvrir des groupes de travail éco-systémiques.

Repenser les temps de production en interne, vers le ralentissement

Préconisation identifiée comme étant prioritaire par le groupe étude, le ralentissement des temps de production a été ciblé comme devant être LE chantier sur lequel initier des actions expérimentales. Cela peut conduire à mieux valoriser et comptabiliser le temps de travail dédié à la transition écologique au sein des structures, par exemple en prenant en compte les temps de transport plus longs ou les processus plus lents en production pour faire aboutir des démarches chronophages d'écoconception.

Le corollaire est d'œuvrer en interne au rallongement des temps de production, ce qui peut passer par le refus des échéances trop courtes, en travaillant sur des calendriers plus rigides à court terme, ou le renoncement à des projets sans points d'équilibre en termes de ressources financières et humaines ou proposés de façon trop tardive pour bien les organiser. Cela passe aussi par la création et la revendication de temps "improductifs" sur le plan matériel, dès lors qu'on le peut. Enfin, cela implique enfin de ne pas toujours optimiser le temps libéré afin de ne pas transformer les gains de productivité en nouvelle production.

Ce chantier est un chantier éminemment culturel et ne va pas de soi, au sein d'un secteur dont l'ADN est la création, l'innovation permanente, et qui s'agite aussi beaucoup pour satisfaire à des équilibres financiers toujours précaires. Il convient donc de proposer des dispositifs innovants pour interroger et déplacer les équipes (jeux de rôles, mises en situation...) ou pourquoi pas de proposer des groupes d'analyses des pratiques, afin de permettre aux équipes et aux lieux d'identifier leurs marges de manœuvre en matière de ralentissement. Un sujet qui fait le lien avec la question du management durable.

Observer et qualifier des processus de ralentissement en création (tourné ou conception) pourrait également permettre de recueillir des clés pour déverrouiller l'aspiration à la lenteur.

Management et gestion durables des organisations et des ressources humaines

Important turn-over, verticalité des prises de décision, difficultés de recrutement, bas salaires et précarité, pressions horaires, confusion des sphères publiques et privées, les problématiques de management ne sont pas nouvelles dans le secteur et caractérisent une économie de projets portée par une multitude de petites structures. C'est un

enjeu fondamental identifié par les consultant-e-s et reconnu par les participant-e-s du groupe étude comme un frein et levier essentiel en matière de transition écologique. Le processus de transition permet d'aborder la question du management d'un œil neuf et de questionner le bien-être et le sens au travail.

Des problématiques de communication interne (systèmes de représentation et de croyances) ont été identifiées, ainsi que la verticalité du management.

Afin d'améliorer la gestion des organisations du secteur, le groupe étude préconise de penser des plans de formation "transition écologique" en intégrant de façon prioritaire les enjeux de management et de gestion durables des équipes.

Les dispositifs d'accompagnement du secteur pourraient être orientés vers le management durable de la transition écologique. Des expérimentations pourraient être menées via les Dispositifs Locaux d'Accompagnement par exemple. Des éco-conditionnalités pourraient porter sur des problématiques de management ou de gestion des ressources humaines.

Identifier et valoriser les initiatives, les compétences et les métiers soutenables

L'enjeu de la valorisation a également émergé dans les préconisations prioritaires. Les participant-e-s du groupe d'étude ont déploré le manque de reconnaissance des projets les plus vertueux en matière de transition écologique. Il s'agit de mieux mettre en avant des initiatives inspirantes et exemplaires, jusqu'ici sans moyens ni espaces de reconnaissance. Cette valorisation des projets vertueux peut être articulée autour d'outils de communication, autour de leviers financiers ou via les dynamiques de formation entre pairs.

L'identification et le déploiement des compétences nécessaires à la soutenabilité a également fait l'objet d'une préconisation, constatant leur absence dans les fiches de poste, l'absence de référentiel métiers liant la production culturelle et la soutenabilité, alors même que des compétences complexes et spécifiques, formelles ou informelles, apparaissent :

- des savoirs expérientiels : réparer, faire durer, rationaliser une tournée,
- des savoir-être : savoir initier du travail coopératif ou de la mutualisation,
- des connaissances impacts environnementaux, solutions techniques.

Souvent informelles, les initiatives locales de mutualisation ou de réemploi, les mises en réseau ou les tournées mutualisées font trop peu l'objet d'une mise en exergue, permettant d'enclencher un cercle vertueux de la reconnaissance par les pairs.

Penser des plans de formation en collectif pour les structures

En lien avec la transformation des savoir-faire et des savoir-être, il apparaît un besoin de montée en compétences, pour les artistes et technicien-ne-s ou pour les chargé-e-s de production/administration. Le groupe d'étude préconise donc de renforcer les plans de formation, dans une logique plutôt collective pour faciliter les échanges de pairs à pairs et les transferts de compétences. Ces plans de formation pourraient renforcer :

- l'éco-conception, du point de vue méthodologique (production/administration),
- l'éco-conception, du point de vue pratique (artistes/technicien-ne-s/costumier-ère-s, etc.),
- le numérique responsable (artistes, technicien-ne-s, services communication),
- le management durable (directions),
- la conduite et l'accompagnement au changement (directions),
- les évolutions technologiques (ex : Led) en transversalité lieux/équipe,
- l'économie circulaire : revalorisation, réparation et réemploi ("nouveaux" métiers),
- le savoir coopérer et travailler à plusieurs (méthodologie).

Il y a une pertinence à ce que des formations soient pensées en collectif, et il y a une grande pertinence à ce que ces ateliers puissent permettre la rencontre entre équipes artistiques et programmeurs ou entre artistes et technicien-ne-s, par exemple.

Renforcer les réseaux/projets existants autour de pratiques soutenables

L'absence de structuration du chantier de la transition écologique dans le spectacle vivant est perçue comme une difficulté à laquelle le projet "Objectif 13" participe à répondre. Les outils de cartographie et d'identification des ressources en phase 1 du projet ont été appréciés par le groupe d'étude. L'outil de veille informative porté par The Green Room a également été jugé pertinent et utile. Pour autant, la structuration diverse et inégale des différentes régions a été notée et le besoin de renforcer les réseaux et projets existants est jugé utile, qu'il s'agisse de structures dédiées comme au sein du réseau R2D2 (Réseaux Régionaux d'accompagnement au Développement Durable) par exemple, mais aussi des initiatives autour de processus de labellisations, ou de déployer des ressources nationales. Dans sa globalité, le groupe d'étude appuie le renforcement de la structuration au titre du besoin identifié de faciliter le développement de projets durables et de trouver des relais.

Le projet *Augures Lab* est un exemple d'initiative inspirante. Il s'agit d'une mise en réseau permettant aux scénographes, aux metteur-euse-s en scène, aux artistes de mieux comprendre et maîtriser les ressources leur permettant d'éco-concevoir leurs projets. Il a été présenté au groupe d'étude lors de la restitution collective.

Le groupe d'étude aura par ailleurs noté les difficultés à faire financer ce qui "ne rentre pas dans les cases", et souligne le besoin d'aller faire reconnaître les travaux auprès des financeurs de la transition écologique et de (trans)former les Drac ou les Dac afin qu'elles intègrent ces nouvelles priorités dans leurs choix artistiques et culturels.

Déployer des outils de suivi et des indicateurs adaptés, vers l'éco-conditionnalité

L'étude-action a permis de confirmer le manque de certains outils adaptés, notamment pour permettre un suivi individualisé simple des enjeux environnementaux à travers la création d'indicateurs fins. L'étude-action a également permis d'identifier des projets en développement permettant de répondre à la problématique (SEEDS, BMA-impacts) et de les présenter au groupe d'étude. L'éco-conditionnalité est à la fois identifiée comme une attente et une préconisation, mais la question de son calibrage n'a pas été résolue ici.

Des envies de bilans carbone ont été exprimées, mais l'équipe de consultant-e-s considère que des plans d'action peuvent directement être mis en place à partir de modélisations sans forcément passer systématiquement par un chiffrage précis des impacts.

Ouvrir des groupes de travail écosystémiques

Enfin l'organisation de groupes de travail collectif thématiques, invitant les parties prenantes, et permettant la mise en réseau à l'échelle des territoires régionaux, idéalement en présentiel a été proposée. En adéquation avec les enjeux identifiés dans la phase de constat, il est nécessaire que la présence sur ces groupes de travail fasse l'objet d'une rémunération ou d'une compensation. Cela rend l'exercice délicat, mais c'est la seule manière de se prémunir contre les travers d'un agenda déjà surchargé dans un contexte de tensions économiques pour les structures. Des groupes de travail écosystémiques pourraient être mises en place sur différents chantiers, incluant tous les financeurs :

- sur les enjeux de diffusion : équipes, tourneurs, programmeur-riche-s, financeurs, etc.,
- sur les enjeux éco-conception : artistes, directeur-riche-s techniques, programmeur-riche-s,
- sur des enjeux thématiques (mobilité, alimentation, énergie) : ici, les dynamiques peuvent se raccrocher à des groupes de travail existants au sein de fédérations régionales (Octopus, Grabuge, RIM) et gagneraient à intégrer l'ensemble de la chaîne des acteurs relais concernés (ADEME, coopératives agricoles et centrales d'achat, AOM, SNCF voyages, etc.),
- sur les dispositifs des agences ou les conventionnements (CPO).

Quelques mots de conclusion

Ces différentes préconisations sont complémentaires entre elles et avec les dynamiques repérées nationalement (Feuille de route "transition écologique" du CNM, Feuille de route "défis environnementaux" du ministère de la Culture, Charte développement durable des festivals, etc.) ou régionalement (R2D2, initiatives inspirantes). Elles rappellent les priorités identifiées et le besoin de sortir d'une approche de la transition écologique par la contrainte et les écogestes pour promouvoir des transformations plus profondes.

Les consultant-e-s du projet considèrent que ces préconisations peuvent permettre d'articuler les enjeux de bien-être et de santé au travail avec les impératifs environnementaux, à condition de repenser les modèles économiques sous-jacents.

Davantage qu'une "check-list" de bonnes pratiques ou un annuaire de prestataires éco-responsables, démarches utiles au demeurant, les consultant-e-s font un constat en conclusion de cette étude-action : engager la transition écologique du spectacle vivant implique un grand travail d'accompagnement et notamment de conduite du changement au sein des compagnies et des lieux de spectacle vivant, ainsi qu'au sein des structures qui les financent. À ce titre, le niveau de transformation et de risque élevé portant sur les métiers du spectacle valide complètement l'angle choisi pour le projet "Objectif 13".

Les processus moteurs de la transition écologique du spectacle vivant sont totalement en capacité d'amener le spectacle vivant vers les pratiques professionnelles à la fois désirables, résilientes et soutenables, auxquelles sa partie subventionnée aspire.



LES MEMBRES DE LA COLLABORATIVE

AGENCE CULTURELLE GRAND EST

1 route de Marckolsheim
67600 Sélestat
+33 (0)3 88 58 87 58
spectacle@culturegrandest.fr
culturegrandest.fr

OARA NOUVELLE-AQUITAINE

MÉCA
5 parvis Corto Maltese - CS 11995
33088 Bordeaux
+33 (0)5 56 01 45 67
oara@oara.fr
www.oara.fr

OCCITANIE EN SCÈNE

8 avenue de Toulouse
CS 50037
34078 Montpellier cedex 3
+33 (0)4 67 66 90 90
contact@occitanie-en-scene.fr
www.occitanie-en-scene.fr

ODIA NORMANDIE

L'Atrium
115 boulevard de l'Europe
76100 Rouen
+33 (0)2 35 70 05 30
contact@odianormandie.fr
www.odianormandie.com

SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE

107 avenue Henri Fréville
35200 Rennes
+33 (0)2 99 37 34 58
contact@svbretagne.fr
www.spectacle-vivant-bretagne.fr



agence
culturelle
grand est



OFFICE
ARTISTIQUE
RÉGION
NOUVELLE-
AQUITAINE



SPECTACLE
vivant
EN
BRETAGNE
SVM
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE
COOPÉRATION CULTURELLE