

ARTIS   
en Bourgogne-Franche-Comté

opale   
» Culture & ESS «

# GUIDE SUR LA MISE EN OEUVRE DE LA RSO DANS LE SPECTACLE VIVANT

« L'ÉTHIQUE EN ACTION »

Repères théoriques et pratiques sur la démarche  
de Responsabilité Sociétale des Organisations  
(RSO) pour les professionnel.le.s de la filière.

Rédigé par Claire Chaduc / Alterculture

 alterculture

RAJESH-RAJPUT-UNSPASH

  
MINISTÈRE  
DE LA CULTURE

  
SÉCRÉTARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE, SOLIDAIRE  
ET RESPONSABLE

  
PRÉFET  
DE LA RÉGION  
BOURGOGNE-  
FRANCHE-COMTÉ

  
RÉGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTÉ

  
Côte  
d'Or  
LE DÉPARTEMENT

  
l'Europe  
Songage  
en France  
avec le FSR

  
UNION EUROPÉENNE

  
BANQUE des  
TERRITOIRES  
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS



DMITRY VECHORKO-UNSPASH

# PRÉAMBULE

Janvier 2021

La conception de ce guide ressources a été impulsée par Artis – Le lab, agence culturelle régionale Bourgogne-Franche-Comté, à la veille du confinement en mars 2020. Partenaire de ce projet, Opale<sup>1</sup>, centre de ressources culture et ESS (Economie Sociale et Solidaire) a rejoint le comité de pilotage.

La rédaction de ce guide s'inscrit donc dans un contexte très particulier et sa teneur est nécessairement impactée par les circonstances dans lesquelles la réflexion et les échanges ont été menés.

Le séisme qui dévaste le secteur culturel et dont l'onde de choc commence à peine à se faire sentir à l'heure où sont écrites ces lignes, se traduit déjà par des répercussions de grande ampleur en termes économiques et sociaux. La culture, si elle a bénéficié de quelques mesures immédiates de soutien financier est durablement touchée<sup>2</sup>. La crise du secteur culturel induite par la situation sanitaire et les consignes de protection et de distanciation physique modifient en profondeur la liberté de création. Pour beaucoup de créateurs, l'enjeu de survie est prégnant.

Cette situation sanitaire révèle l'extrême vulnérabilité de notre système social et économique, l'interdépendance de tous les secteurs et nous rappelle que nos économies fonctionnent... quand tout va bien ! Ce que Bruno Latour<sup>3</sup> qualifie de catastrophe environnementale pourrait bien secouer plus fort encore nos sociétés, et nous questionne sur un choix crucial pour l'avenir de l'humanité : **subir ou choisir un changement de paradigme.**

1 Opale est Centre de ressources pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA). Premier dispositif public d'accompagnement du monde associatif, le DLA a accompagné depuis 15 ans plus de 4000 structures du spectacle vivant.

<http://www.opale.asso.fr/rubrique111.html>

2 Enquêtes et mesures d'impacts

3 Bruno Latour est philosophe, anthropologue et sociologue des sciences reconnu mondialement, notamment pour ses analyses sur ce qu'il nomme « le nouveau régime climatique ». A ce sujet, lire : "Où atterrir ? Comment s'orienter en politique ?", Editions La Découverte, 2017.

Depuis le mois de mars 2020 et ces périodes de mise à l'isolement des acteur.trice.s de l'art et la culture, de nombreu.x.ses citoyen.ne.s ont éprouvé le manque induit par la fermeture des lieux culturels.

Compenser cette absence par de nouveaux usages du numérique (visites virtuelles de musées, ateliers de danse à distance, diffusion de concerts et de spectacles en ligne...) n'est pas un substitut satisfaisant (sans oublier les impacts considérables en termes environnementaux).

Un mouvement de fond s'est dessiné depuis le printemps 2020 autour de réflexions, de débats, de prises de conscience, de partages d'idées ; mouvement fertile qui raconte que cette crise est surtout systémique. Cristallisant les fragilités et les dysfonctionnements du secteur, ces périodes d'isolement, vécues pour beaucoup comme un retour à soi, ont été l'occasion de remettre en question notre modèle de société.

De nombreux artistes et acteur.trice.s du secteur interrogent leurs manières de pratiquer leurs métiers, proposent d'autres voies pour dessiner un projet commun et rêver les temps à venir. Des consciences s'éveillent face à l'urgence de concevoir d'autres modèles de production et de représentation. Les initiatives se multiplient pour se réapproprier une parole collective et du pouvoir d'agir.

Les chartes et engagements d'artistes, dont certains étaient déjà en germe avant la crise sanitaire témoignent bien de la volonté de contribuer aux transformations de la profession. Ce « monde d'après » dont tous les ingrédients sont à portée de main, a vraisemblablement peu de chance d'émerger du sommet de nos institutions.

Ainsi, selon Emmanuel Wallon, le rôle du secteur culturel et artistique est essentiel : « Si l'on veut simplement préparer l'avenir, conjurer les lendemains qui déchantent, il y a urgence à valoriser la contribution de l'art et de la culture aux mutations sociétales, transformations économiques et environnementales auxquelles les populations peuvent aspirer pour jouir d'un mode de vie plus équilibré. »<sup>1</sup>

La démarche présentée ici peut être utilisée comme un outil afin d'accompagner les responsables et les équipes des structures culturelles, quelles que soient leur dimension, leur mission, leur statut, dans la recherche de nouvelles modalités d'action, d'un mieux-être et d'un « mieux-faire ».

Parce qu'elle interroge chaque pan de l'activité de l'organisation, elle propose des chemins, des guides pour orienter les lecteurs.trices vers une « **éthique de l'action** » et loin de servir de dogme, cette démarche est, semble-t-il, à s'approprier, à partager, à nourrir, à enrichir et à adapter.

Nous espérons que chacun.e trouvera dans ce document des questionnements nouveaux, des opportunités de réflexion, des sources d'inspiration avec l'envie de devenir des contributeurs.trices de l'avenir et des conspirateurs.trices positif.ve.s.<sup>2</sup>

Car cette démarche ne doit viser qu'une chose : celle de laisser en héritage aux générations futures un monde réellement viable et désirable.

Aux antipodes du système dominant qui est encore la matrice de nos sociétés, il est donc nécessaire de changer de modèle, de nous réinventer collectivement, d'imaginer d'autres récits décorrélés de l'injonction de la croissance et d'accepter de renoncer à des pratiques écocides et court-termistes.

La responsabilité sociétale est un palier pour entamer cette métamorphose, une première étape vers le changement de nos modes de vie.

Ce changement sera collectif ou ne sera pas et il suppose une coopération intersectorielle.

Il replace au cœur des politiques publiques de la culture une formidable ambition : celle de remettre en question des décennies de fuite en avant afin de permettre aux acteur.trice.s de l'ensemble de la filière d'exercer leur activité dans la prise en compte de la finitude des ressources.

Les professionnel.le.s ont besoin notamment d'un engagement fort des collectivités territoriales et de l'Etat pour relever le défi le plus stimulant qui soit, celui d'une création plus frugale et plus résiliente, **au service du vivant** ■

1 In NOTO n° 14, revue culturelle, pages 38-43. Consultée le 10/8/20. Emmanuel Wallon est professeur de sociologie politique à l'Université Paris-Nanterre :

2 Termes empruntés à Mathieu Baudin. Historien et prospectiviste, Mathieu Baudin dirige l'Institut des futurs souhaitables et est l'auteur d'un ouvrage qui réhabilite le temps long pour dessiner le monde de demain : « Dites à l'avenir que nous arrivons », Editions Alisio, 2020.



SEBASTIAN GRASER-UNSPASH

# INTRODUCTION

Artis / le lab, organisme culturel régional de Bourgogne-Franche Comté, en partenariat avec l'association Opale, centre de ressource Culture et ESS, notamment dans le cadre du DLA, ont souhaité la réalisation d'un guide ressources libre qui serait mis à la disposition des acteur.rice.s professionnel.le.s du spectacle vivant et leurs partenaires.

La démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)<sup>1</sup> est encore assez peu présente de manière formelle dans le champ culturel. Elle tend pourtant à essaimer, par la force de l'exemple, depuis le début des années 2010, essentiellement dans les festivals de musique. Elle n'est cependant pas toujours revendiquée, par crainte pour les structures engagées de paraître opportunistes et d'être suspectées de « greenwashing » ou de « socialwashing ».

Pourtant, cette démarche peut constituer un outil de réflexion et d'action concret, susceptible de transformer les pratiques professionnelles dans un sens vertueux.

L'objectif de ce guide est de favoriser l'appropriation de cette démarche par les acteur.trice.s du secteur, d'en comprendre les principes de mise en œuvre au sein d'une organisation de spectacle vivant et les possibles adaptations à y apporter au travers d'exemples inspirants et de méthodes concrètes ■

<sup>1</sup> RSO ou RSE ? Certains se reconnaîtront plus dans le terme de RSO pour Organisation, que dans celui de RSE pour Entreprise, mais la démarche est la même et l'idée est de montrer qu'au-delà des termes, elle s'adresse à toutes et tous.

L'approche développée dans ce guide ne vise pas la responsabilité sociétale des organisations comme modèle d'affaires, ni comme levier de croissance ou de création de valeur. Elle n'est pas présentée non plus dans une optique opportuniste. Et au-delà des normes de certification, la responsabilité sociétale peut / doit surtout être appréhendée comme un état d'esprit.

En se réappropriant des outils développés dans les entreprises marchandes du secteur dit classique, les organisations de spectacle vivant sont invitées, avec leurs moyens et à leur échelle, à interroger des mécanismes hérités d'une approche libérale de l'économie qui a, par contagion, transformé le secteur de l'art et de la culture.

La responsabilité sociétale peut être appréhendée dans le sens d'une remise en question d'un modèle économique qui a largement montré ses limites, ses dérives et ses faillites et comme outil de **transformation sociale**, elle peut permettre d'en panser les plaies.

Ainsi, elle revêt dans ce document les atours d'une pensée<sup>1</sup>, d'une éthique, d'une philosophie qui inspire et oriente l'action selon les valeurs du bien commun, de l'intérêt général, du progrès<sup>2</sup>.

Ce guide porte donc la modeste ambition de vulgariser cette démarche pour en montrer l'accessibilité, le bon sens et de recenser un ensemble d'outils à la disposition des acteur.trice.s du secteur.

➤ Nous verrons dans un premier temps comment la responsabilité sociétale des organisations a émergé et fournirons quelques repères historiques. Nous reviendrons sur la définition de certains termes autour desquels gravite la notion de RSO : le développement durable, l'éco-responsabilité, le management responsable.

Nous poserons les bases sur lesquelles cette démarche s'est développée, les cadres et les normes qui la régissent, selon 3 principaux axes : environnemental, sociétal et économique.

➤ Dans une deuxième partie, nous évoquerons les raisons qui peuvent inciter à s'approprier cette démarche : soit par des sollicitations extérieures, soit suite à un processus de conscientisation de ses propres impacts sociétaux.

➤ Nous examinerons dans une troisième partie les modalités de mise en œuvre concrète d'une démarche de type RSO : quelle méthode, quels outils, quels prérequis pour quelles implications, en nous inspirant de pratiques éprouvées par des compagnies et des structures.

➤ Enfin, dans une quatrième partie, nous présenterons une liste de ressources mobilisables autour de cette thématique (sites d'information, acteurs de l'accompagnement, structures engagées...)

<sup>1</sup> Le terme de « pensée RSE » est emprunté au Grand T de Nantes, théâtre labellisé Lucie 26.000 depuis 2017. Démarche transversale, la RSE y est aussi conçue comme une politique, une stratégie de développement qui irrigue toutes les activités du lieu.

<sup>2</sup> Dans l'économie solidaire, cette démarche résonne avec la notion de progrès. Voir à ce sujet, les travaux d'Opale : [www.opale.asso.fr/article673.html](http://www.opale.asso.fr/article673.html) 

# SOMMAIRE

---

PRÉAMBULE

page n° 2

INTRODUCTION

page n° 4

## PREMIÈRE PARTIE

### **1** PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

page n° 8

**1.1** L'émergence de la notion de RSE / RSO (Responsabilité Sociétale des Entreprises / des Organisations) : quelques repères historiques

**1.2** Développement durable , éco-responsabilité, management responsable : quelques précisions

La notion de développement durable et la soutenabilité

La culture comme quatrième pilier du « développement durable »

L'éco-responsabilité et le management responsable

**1.3** Enjeux et principes directeurs : la RSO comme démarche globale

## DEUXIÈME PARTIE

### **2** POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UNE TELLE DÉMARCHE ?

page n° 18

**2.1** Les sollicitations externes

La contrainte législative

Les incitations de la société civile et des salarié.e.s

**2.2** S'engager en réponse à des enjeux identifiés : les impacts sociétaux générés par le secteur du spectacle vivant.

L'enjeu environnemental : le rapport du spectacle au vivant

La reproduction des inégalités de genre : « Art et culture... et que rien ne change ! »

Les inégalités culturelles et sociales dans le spectacle vivant

La souffrance au travail dans le spectacle vivant, on en parle ?

# SOMMAIRE

---

## TROISIÈME PARTIE

### **3** LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE RSO AU SEIN D'UNE STRUCTURE DE SPECTACLE VIVANT page n° 28

#### **3.1** Engager une démarche RSO spécifique au secteur du spectacle vivant

- Identification des enjeux et des parties prenantes
- Prioriser les enjeux, clarifier les objectifs, élaborer un plan d'action
- Adapter les textes normatifs aux spécificités du secteur artistique et culturel

#### **3.2** Les modalités de mise en œuvre

- Leviers et points forts : le rôle de la direction et du collectif
- L'accompagnement
- Freins et limites
- Bénéfices et améliorations

## QUATRIÈME PARTIE

### **4** LES RESSOURCES MOBILISABLES page n° 42

# 1

PREMIÈRE PARTIE

## PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



---

Retourner aux origines de la responsabilité sociétale permet de comprendre comment cette démarche peut encore faire l'objet d'interprétations parfois contradictoires, selon la vision du monde que l'on défend et pourquoi elle peut créer du scepticisme dans le secteur culturel et artistique ■

## QUELQUES REPÈRES HISTORIQUES

Les courants de pensée et mouvements sociaux à l'origine des textes fondateurs de la responsabilité sociétale sont nombreux et font l'objet de travaux et de débats dans la communauté des chercheurs, historiens et économistes. Sont proposés ici quelques points de repère historiques qui ne prétendent pas à l'exhaustivité des lectures et critiques qui peuvent être formulées à l'endroit de cette notion.

La RSE telle qu'elle est déployée aujourd'hui semble trouver ses prémices dès le 18<sup>ème</sup> siècle dans la dénonciation des processus de production du sucre par des esclaves.

Frédéric Tiberghien, président d'honneur de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) explique comment sont apparues les premières démarches assimilées <sup>1</sup>: « *C'est par exemple le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage, ou au 19<sup>ème</sup> siècle en Europe, l'apparition d'une législation relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers* ».

D'autres observateurs vont évoquer l'influence du pape Léon XIII, le pape « social » à qui l'on doit l'encyclique *De Rerum Novarum*, première encyclique à se pencher sur la question sociale (1891). Elle dénonce la concentration des richesses entre les mains de la bourgeoisie, ainsi que les patrons qui versent des salaires insuffisants. Un début de responsabilité vers plus de social...

En réalité, plusieurs courants de pensée, pour certains contradictoires, ont donné naissance à la définition contemporaine de la RSE / RSO.

Le choix a été fait de s'appuyer sur les travaux de Michel Capron<sup>2</sup> pour bien comprendre trois mouvements historiques qui ont contribué à donner ses contours à cette démarche.

► Le premier courant de pensée est hérité de la conception paternaliste de l'entreprise dans les pays concernés par la révolution industrielle au 19<sup>ème</sup> siècle.

On parle de paternalisme industriel, marqué par la prise de conscience et le développement d'une certaine éthique chez les dirigeants, qui souvent, puise sa source dans un mouvement philanthropique teinté de religiosité.

En France, Michelin était l'archétype de l'entreprise paternaliste qui proposait aux ouvriers un ensemble de prestations sociales du berceau à la tombe. (*Ce modèle est décrié cependant aujourd'hui car il était aussi devenu un outil de contrôle politique des ouvriers.*)

Un autre exemple français illustre l'exigence éthique dans l'entreprise : celui des usines de poêles en fonte à Guise, où son fondateur Jean-Baptiste Godin, sensible à une juste répartition des richesses a créé le familistère, précurseur des coopératives d'aujourd'hui, afin de fournir à ses ouvriers le confort jusque-là réservé à la classe bourgeoise.

Cette conception s'est affirmée aux Etats-Unis dans les années 1950 avec le courant dit « business ethics » qui met l'accent sur la responsabilité **personnelle morale** du dirigeant.

L'économiste Howard Bowen, signe en 1953 un ouvrage qui est considéré comme l'un des textes fondateurs de la RSE : « *Social Responsibilities of the Businessman* »<sup>3</sup> issu d'une commande du National Council of the Churches of Christ in the USA.

1 [www.rse-vision.com/rse-en-1-clic](http://www.rse-vision.com/rse-en-1-clic)

2 Cf intervention de Michel Capron, Maputo, Centre culturel franco-mozambicain, 12 juin 2013, <https://mz.ambafrance.org>  
Michel Capron est professeur émérite des Universités en sciences de gestion, chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris Est, associé à la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable de l'Université du Québec à Montréal. Il a été membre de la délégation française aux discussions sur l'ISO 26000 et a participé aux ateliers de la Commission de l'Union européenne sur la RSE depuis le Livre vert de 2001.

3 Howard Bowen est le premier à utiliser le terme « Corporate Social Responsibility », traduit par la suite par « responsabilité sociale de l'entreprise ». Dans son ouvrage, il insiste sur la contribution de l'entreprise aux valeurs du rêve américain. Il rejoint ainsi l'éthique protestante du travail qui veut que le bon entrepreneur se comporte en père de famille, au sens du paternalisme, gérant ses profits de manière responsable, économe et sans ostentation. L'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sens large.  
Howard Bowen, « *Social Responsibilities of the Businessman* », Harper, 1953

► Un second courant dénommé « stratégique utilitariste »<sup>1</sup> apparaît dans les années 1970, porté notamment par Milton Friedman, un des économistes les plus influents du 20<sup>ème</sup> siècle.

Il est fondé sur l'idée que le sens de la responsabilité sociétale des entreprises est d'augmenter leurs profits, d'améliorer leurs performances économiques. Ici, la RSE en reste à une définition minimale et renforce un courant de pensée basé sur le développement d'une responsabilité des dirigeants uniquement en termes de création de valeur et de rentabilité économique.

Parallèlement, dans les années 1970 et 1980, de grandes catastrophes industrielles font des milliers de victimes et causent des dégâts considérables sur l'environnement (*Bhopal, Seveso, le naufrage de l'Amoco Cadiz...*) et des scandales éclatent dans certaines entreprises sur des fraudes et des tests de fiabilité non rigoureux (*notamment par l'entreprise Goodrich sur les systèmes de freinage des équipements de l'Air Force One*). Ces faits majeurs, largement relayés, créent l'émoi et deviennent le terreau d'une prise de conscience de la puissance des entreprises face à des Etats de plus en plus effacés.

► Il faudra attendre la montée de mouvements de revendication de la société civile face à la toute-puissance de grandes firmes multinationales échappant à toute régulation, pour que le principe de responsabilité sociétale inclue les idées de **soutenabilité et d'intérêt général**.

L'organisation n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble des collaborateurs, employés, fournisseurs, clients, territoires... et ne doit pas se rendre coupable de torts sociaux et environnementaux.

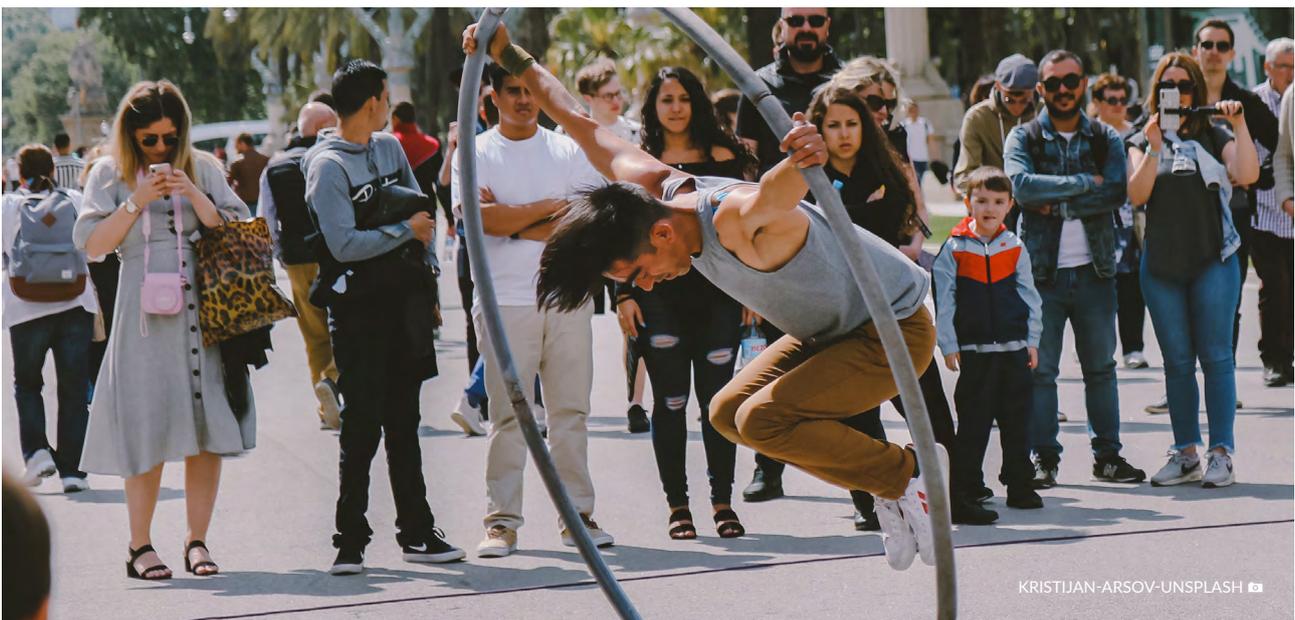
La conception moderne de la RSE est la résultante de ce processus historique qui a abouti à l'appropriation des enjeux sociétaux par des citoyen.ne.s de plus en plus relié.e.s et de mieux et mieux informé.e.s.

Il est attendu des entreprises qu'elles considèrent l'impact de leurs activités économiques, à tous les échelons de la chaîne de production, aussi bien sur les environnements naturels que sur les populations, qu'elles soient d'ici ou d'ailleurs.

L'imbrication des enjeux et l'urgence d'agir nécessitent que les organisations prennent en compte des sujets nouveaux, jusqu'ici cantonnés aux débats au sein de la société civile et qu'elles intègrent les attentes des citoyen.ne.s et des salarié.e.s. Ces entreprises sont caractérisées comme étant « **engagées dans la société** », avec l'idée que leurs activités, leur structuration et leur gouvernance reflètent les grands défis sociétaux que l'humanité doit relever aujourd'hui.

Déjà, le secteur culturel contribue largement au bien commun, à l'émancipation des individus, au développement de la citoyenneté, à travers les projets de médiation et d'éducation artistique dans les territoires. Mais il est un domaine où ses impacts sont assez largement obliés, c'est celui de la soutenabilité de son modèle de développement, même si une plus grande conscientisation s'opère depuis une décennie environ.

On le voit, la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations concentre un grand nombre d'enjeux, de manière transversale et il paraît utile à ce stade de définir quelques-uns des termes qui gravitent autour de cette notion afin de comprendre comment ils se répercutent ■



1 Michel Capron, op cit.

## QUELQUES PRÉCISIONS

### LA NOTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA SOUTENABILITÉ

Bien que le terme de développement durable soit très largement répandu, il semble plus approprié de parler de développement **soutenable**, à l'instar de l'association Alterre Bourgogne-Franche-Comté - agence régionale pour l'environnement et le développement soutenable.<sup>1</sup>

Plusieurs dates ont marqué l'avènement de cette notion dans l'histoire contemporaine. Apparue il y a cinquante ans, en réaction au mythe d'un développement économique croissant et continu, elle insiste sur le respect des ressources limitées et non renouvelables de la planète : « Il n'y a pas de planète de rechange ». <sup>2</sup>

Dans un contexte de crise de l'énergie et d'explosion démographique, des voix s'élèvent pour dénoncer les limites d'un modèle productiviste et remettre en question le modèle de consommation occidentale. En 1968, la conférence Biosphère de l'Unesco évoque « un développement écologiquement viable » et en 1972, paraît le fameux rapport du Club de Rome<sup>3</sup>, produit par le MIT (Massachusetts Institute of Technology) sous la direction de Dennis Meadows.<sup>4</sup>

Mais c'est en réalité le rapport « Brundtland » qui marque durablement les consciences car pour la première fois, les impacts de l'activité humaine sur la planète sont pointés du doigt.

En 1982, l'ONU commande un rapport sur l'écodéveloppement et crée à cet effet une commission dont la présidence est confiée à l'ancienne Première ministre norvégienne Gro Harlem Brundtland.

Le rapport publié en 1987 pose les bases du développement soutenable :

*« Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis [...] et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. [...] Au sens le plus large, le développement soutenable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature. »*

(Rapport Brundtland, chapitre II).<sup>5</sup>

1 "Nous, à Alterre, préférons parler de « développement soutenable », faisant référence à ce que notre environnement - au sens des ressources naturelles disponibles dans lesquelles nous puisons, et des déchets que nous demandons à la planète d'absorber - peut supporter sur le long terme. C'est aussi une traduction plus littérale du terme anglophone. Utiliser le terme « durable » conduit à s'interroger sur ce qui doit durer : certainement pas le modèle de développement que nous entretenons depuis un siècle et qui montre ses limites à travers l'émergence de crises sociales, économiques et écologiques." In page d'accueil du site internet : [www.alterrebourgognefranchecomte.org](http://www.alterrebourgognefranchecomte.org)

2 Sylvie Brunel, « Le développement durable », Que sais-je, 1ère édition, 2004.

3 Le Club de Rome est une association internationale et non politique réunissant des scientifiques, des humanistes, des économistes, des professeurs, des fonctionnaires nationaux et internationaux ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés des problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement : disparition des matières premières, développement durable, croissance économique, pollution... Le rapport « Halte à la Croissance ? » publié en 1972 prédit que la croissance matérielle observée, si elle se maintient au même niveau, conduira à une diminution brutale de la population, accompagnée d'une dégradation significative des conditions de vie des survivants avant 2100.

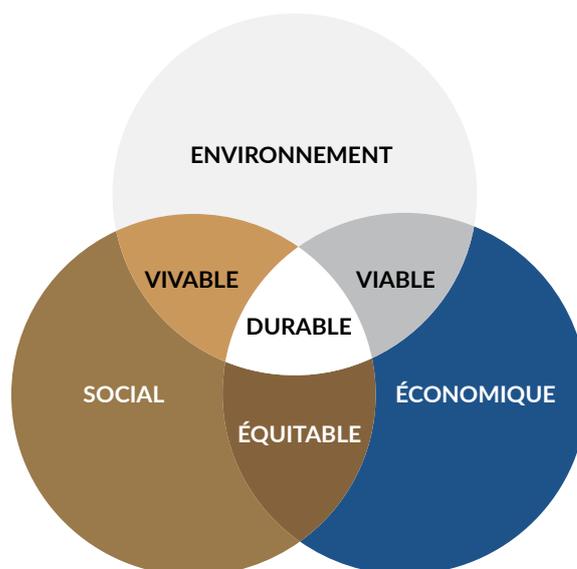
4 Dennis Meadows est scientifique et co-auteur de « The Limits to growth » (« Halte à la croissance ? ») également connu sous le nom de « rapport Meadows ». On peut sans doute le considérer comme un précurseur des théoriciens de l'effondrement.

Disponible en version PDF : <https://mdlecologie.fr/Grenoble1977/HaltealaCroissance.pdf> 

5 Cf site internet de Novethic : <https://www.novethic.fr/> 

Aujourd'hui, la définition du développement durable (selon la terminologie la plus largement répandue) se rapporte à tous les aspects d'un développement respectueux des femmes et des hommes, selon les trois piliers que sont l'environnement, le social et l'économie et l'on parle donc plus globalement d'un développement durable humain.

Figure 1 :  
**Les trois piliers du développement durable**  
 (Sources : nutrinor.com)

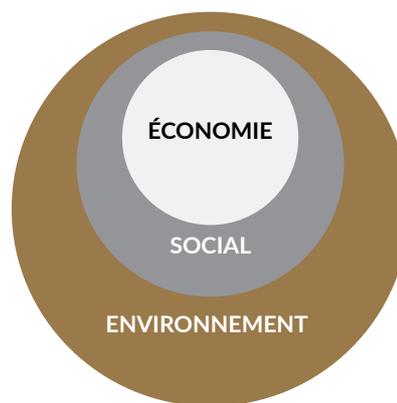


Cette approche du développement durable reposant sur l'idée de l'équilibre et de la partielle indépendance de ces trois piliers est perçue par le courant des « économistes écologiques »<sup>1</sup> comme un engagement faible au regard d'une seconde approche qui présente ces trois dimensions imbriquées. (cf figure 2).

L'exigence de **soutenabilité forte** suggère que la sphère économique doit servir la sphère sociale qui elle-même dépend de l'environnement.

Figure 2 :  
**Interdépendances et dynamiques en espace limité.**  
 Source : Conférence d'Hélène Leriche, responsable économie et biodiversité – OREE,  
 Convention nationale Label Lucie, 5 novembre 2020.

En effet, force est de constater que l'objectif de développement durable n'a pas été atteint depuis 1987 et qu'il serait peut-être temps de prendre en compte les limites environnementales et sociales de l'économie de manière plus ambitieuse ■



**SOUTENABILITÉ FORTE**

1 <https://etopia.be/01-economie-ecologique-principes-de-base/>

## LA CULTURE COMME QUATRIÈME PILIER DU « DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Il semble essentiel de prendre un détour ici en explicitant comment depuis quelques décennies, un mouvement de fond porté par des professionnels du secteur culturel, a permis l'intégration de la culture comme enjeu crucial et quatrième pilier du développement durable humain.

Dans la foulée du troisième sommet de la terre de Rio en 1992 (*qui donna lieu à l'adoption de l'Agenda 21*<sup>1</sup>), la ville de Porto Alegre organise une "Réunion mondiale pour la culture", d'où émerge la proposition de rédiger un document de référence pour l'élaboration des politiques culturelles locales, s'inspirant des travaux du sommet de Rio.

L'Agenda 21 de la Culture est validé en novembre 2010 à Mexico par le 3<sup>ème</sup> Congrès mondial des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) et conforte la culture comme quatrième pilier du développement durable humain.

Cette conception du rôle essentiel de la culture s'inspire largement de l'ouvrage de John Hawkes, « *The Fourth Pillar of Sustainability : Culture's Essential Role in Public Planning* »

("Le quatrième pilier du développement durable, le rôle essentiel de la culture dans les politiques publiques.")<sup>2</sup>.

### JEAN-MICHEL LUCAS

#### ET LA CRITIQUE D'UNE CONCEPTION CONTRIBUTIVE DE LA CULTURE.

Il y 30 ans, dans une logique globale et transversale, la diversité culturelle était intégrée comme l'une des composantes d'un modèle de développement soutenable.

Cependant, l'analyse de Jean-Michel Lucas<sup>3</sup>, pondère l'enthousiasme que pourrait susciter cette reconnaissance du rôle sociétal des professionnel.le.s de la culture.

En effet, là où l'étude de John Hawkes envisage la culture comme **condition du développement durable humain**<sup>4</sup> en réponse à des politiques culturelles en perte de sens et de valeurs humaines, les engagements pris par les institutions internationales (CGLU, Union Européenne ) envisagent encore la culture sous l'angle de sa contribution économique.

Favoriser la convergence culture/développement suppose, selon Jean-Michel Lucas, que les politiques de la culture ne se réduisent pas à une « contribution sectorielle à la production matérielle de biens »<sup>5</sup> mais envisagent les projets sous le prisme d'une éthique de **respect et de dignité**, au fondement des droits culturels<sup>6</sup>.

J.M. Lucas déplore que les institutions perpétuent une forme de monopole de la référence culturelle, en abandonnant petit à petit la notion de droits culturels pourtant inscrite dans l'Agenda 21 de la culture.

Cette notion des droits culturels sera abordée plus largement en deuxième partie ■

1 L'Agenda 21 est un plan d'action et une liste de recommandation visant à inscrire le développement durable dans les politiques publiques définies par les collectivités territoriales et les établissements publics.

2 Le texte de John Hawkes est publié par The Cultural Development Network of Victoria in association with Common Ground Publishing, Janvier 2001. Téléchargeable ici [👉](#).

3 Culture et développement durable, Jean-Michel Lucas, Editions IRMA, Paris, 2014. Jean-Michel Lucas est docteur d'Etat ès sciences économiques, auteur, consultant en politique culturelle, spécialiste des droits culturels.

4 Car "sans culture, nous ne sommes tout simplement pas des êtres humains", op cit.

5 Op cit.

6 Les droits culturels puisent leur source dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 en tant que droits universels, indissociables, interdépendants des autres droits. On les retrouve aussi dans le Pacte international relatifs aux droits économiques, sociaux et culturels de 1966.

## L'ÉCO-RESPONSABILITÉ ET LE MANAGEMENT RESPONSABLE

➤ L'éco-responsabilité ou responsabilité écologique renvoie à des pratiques et actions respectueuses de l'environnement et repose sur le seul volet environnemental du développement durable tel que précisé plus haut.

Elle est donc essentiellement axée sur l'intégration de préoccupations écologiques à l'activité de l'organisation et sur la recherche de solutions visant à en réduire les impacts négatifs.

Cela se traduit notamment par des actions structurées autour des enjeux de consommation d'énergie et de ressources, de traitement ou de valorisation des déchets, de circularité des matériaux, de filières alimentaires, de gestion des transports...

Cependant, il est de plus en plus question d'éco-socio-responsabilité ou de **transition socio-écologique** des entreprises pour évoquer des pratiques qui incluent également la dimension sociale des activités.

➤ Le management responsable (au sens de gestion de projet ou d'organisation) est encadré par l'existence d'une norme internationale appliquée à l'activité événementielle : la norme ISO 20121 qui en fixe les exigences et recommandations de mise en œuvre.

C'est la seule norme pensée pour un secteur en particulier et elle doit son émergence à la mobilisation des professionnels de la filière événementielle en amont de l'organisation des Jeux olympiques de Londres en 2012. Elle a été conçue pour être un outil concret favorisant la conception d'événements respectueux des trois dimensions – économique, environnementale et sociale – du développement durable.

Cette norme permet d'examiner les enjeux et les problématiques prioritaires à chaque étape du processus et elle s'adapte à la nature et aux besoins des organisations, quelles que soient leur nature et leur dimension.

Cette norme certifiable par tierce partie permet d'intégrer les critères de développement durable à son activité et de faire reconnaître ses efforts en matière d'**amélioration continue** de ses pratiques.

De nombreuses organisations de spectacle vivant ont choisi de s'engager dans cette démarche, majoritairement des festivals et structures de musiques mais quelques lieux de diffusion pluridisciplinaires commencent à s'y intéresser.<sup>1</sup>

Après avoir clarifié les termes qui gravitent autour de la notion de responsabilité sociétale, voyons ce qu'elle recouvre ■



DAWID-ZAWILA-UNSPASH

1 Norme ISO 20121 : 2012, sources AFNOR, <https://www.iso.org/fr/iso-20121-sustainable-events.html>

Sur ce sujet, la consultation de l'ouvrage de Jean-Claude Herry est un prérequis : « Le management responsable du spectacle – Comment intégrer les principes de développement durable à son activité », Editions IRMA, 2014.

## LA RSO COMME DÉMARCHE GLOBALE

En intégrant des préoccupations environnementales, sociales et économiques dans leurs activités, autrement dit les 3 piliers du développement soutenable, les organisations adoptent des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement et elles contribuent à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

Cette contribution des organisations et des entreprises, quel que soit le secteur, aux principes de développement durable correspond précisément à la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et des Organisations (RSO).

En effet, si le développement durable relève de politiques publiques au niveau macro sociétal en interpellant l'entreprise ou l'organisation dans ses finalités et dans ses activités, la RSE / RSO relève, elle, du niveau micro économique et constitue les modalités de réponse aux interpellations sociétales.

### DÉFINITION DE LA COMMISSION EUROPÉENNE.

En 2011, la Commission européenne définit la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme étant "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société".<sup>1</sup>

Elle précise qu'il "convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base." <sup>2</sup>

Il s'agit de mettre en œuvre des politiques économiquement efficaces, socialement équitables et écologiquement responsables.

C'est également cette définition que retiendra la France : la RSE est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable » (Ministère de la Transition écologique et solidaire, 2016) ■

Mais c'est un an auparavant, en 2010, suite à une grande concertation mêlant ONG, gouvernements, syndicats, entreprises, que la norme ISO 26000 permet de donner pour la première fois un cadre à la RSE au niveau international.

Publiée le 1er novembre 2010, cette norme fait émerger le terme de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui élargit le terme de RSE en impliquant ainsi l'ensemble des acteurs économiques et sociaux.

La RSE / RSO est donc une démarche définie par une norme internationale d'application volontaire, l'ISO 26000 : 2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, dont l'objectif est de contribuer au développement durable.<sup>3</sup>

« L'engagement d'une organisation pour le bien-être de la société et pour l'environnement est devenu une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Cela reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir **l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations**. Au final, toutes les activités d'une organisation dépendent de l'état des écosystèmes de la planète. »<sup>4</sup>

1 Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, site internet Eur-lex, l'accès au droit de l'Union Européenne :

<https://eur-lex.europa.eu>

2 Ibid.

3 La responsabilité sociétale, in fine, peut s'appliquer à toute entité collective ou individuelle. Il est possible de rencontrer les termes de RST pour Responsabilité Sociétale des Territoires et de RSI pour Responsabilité Sociétale des Individus qui augmentent le périmètre d'intervention des acteurs et décisionnaires. Ainsi on voit émerger l'idée d'une responsabilité sociétale des collectivités territoriales : la Communauté de communes des Vallées du Haut-Anjou a été la première à obtenir un label ISO 26000 Collectivités (Label Lucie 26000).

4 <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

La RSO est définie comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement.

Elle implique un comportement éthique et transparent, nécessite un dialogue fécond avec les parties prenantes<sup>1</sup> autour de leurs attentes, présuppose le respect des lois en vigueur et engage la stratégie de l'organisation dans son ensemble.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, l'organisation doit traiter l'une ou plusieurs des questions centrales que l'ISO 26000 a classé en sept catégories :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques (exemple : la lutte contre la corruption)
- Les questions relatives aux consommateurs (exemple : le traitement des données numériques)
- Les communautés et le développement local

Engagée dans cette démarche, l'entreprise ou l'organisation met en œuvre un corpus d'actions éthiques visant à limiter ses impacts négatifs et maximiser ses impacts positifs sur la société et l'environnement, selon un processus d'amélioration continue de ses pratiques.

Contrairement à d'autres normes, ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle ne contient pas d'exigences et, en tant que telle n'est pas destinée à des fins de certification. Les résultats peuvent être évalués par des organismes indépendants, qui attribueront une note à l'organisation. Le principe du volontariat fait allégeance.

Le schéma ci-dessous souligne l'importance de **la gouvernance** comme base de l'engagement et prérequis à l'intégration des six autres questions. Il apparaît que cette démarche de type holistique favorise la réflexion et l'action transversales et met en évidence **l'interdépendance** de chacun des principaux enjeux.

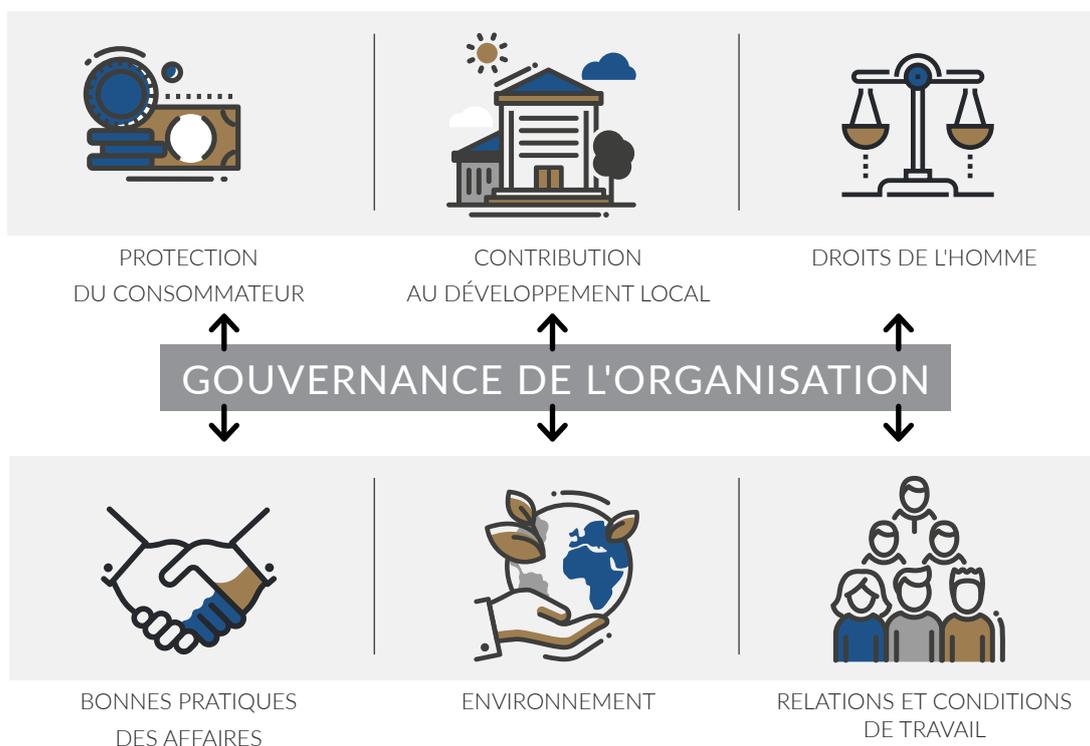


Figure 2 :

### Les sept questions centrales de la RSE / RSO

(Source AFNOR – Association française de normalisation)

<sup>1</sup> Les parties prenantes sont entendues comme étant l'ensemble des acteurs et des partenaires composant l'écosystème de l'organisation. Les parties prenantes -ou parties intéressées- est une notion apparue dans des théories (« stakeholder theory » en opposition à « shareholder », signifiant actionnaire) qui envisagent un modèle de gouvernance négocié et participatif où l'on va chercher à fonder une relation constructive et non basée sur la rivalité. Les parties prenantes sont donc des individus ou des groupes d'individus qui affectent (ou sont affectés par) les activités, productions, services ou décisions de l'organisation.

Les schémas suivants présentent les critères selon lesquels une entreprise ou une organisation peut être considérée comme responsable.

## UNE ENTREPRISE RESPONSABLE



Figure 3 : Les caractéristiques d'une entreprise responsable (Source : site internet novethic.fr)

Définie comme la mise en pratique du développement durable par les organisations, la RSO offre un cadre afin d'impulser des impacts positifs sur la société, de respecter l'environnement, tout en restant économiquement viable. Ce savant équilibre, l'organisation ne peut pas le réaliser seule.

En effet, son activité fait partie intégrante d'un **écosystème complexe** qui implique de nombreux acteur.trice.s : ses salarié.e.s, ses adhérent.e.s, ses publics ou usagers, ses fournisseurs et prestataires de service, ses tutelles, ses financeurs, ses partenaires du territoire ... tous ceux que l'on appelle les parties prenantes (cf. note 3.1.1) ■

# 2

DEUXIÈME PARTIE

## POURQUOI METTRE EN ŒUVRE UNE TELLE DÉMARCHE ?



---

Les raisons de s'engager dans une démarche globale de responsabilité sociétale sont nombreuses et elles peuvent émaner, soit d'incitations extérieures, soit d'un processus de conscientisation personnelle, soit des deux à la fois.

Mais au-delà de raisons tangibles, il en est une qui semble s'imposer chaque jour davantage c'est celle de l'adaptation, voire de la transformation des organisations rendue nécessaire par les exigences du monde actuel (épuiement des ressources, mutation climatique, atteintes à la biodiversité, accroissement des inégalités...)

La responsabilité sociétale ou toute démarche d'amélioration continue d'un collectif, en réponse à la prise en compte de ses impacts -quel que soit le nom qu'on lui donnera- s'amplifiera sans doute comme modèle d'organisation des activités humaines ■

## LA CONTRAINTE LÉGISLATIVE

Toute organisation, quelle que soit son activité, productrice de biens ou de services, fait partie d'un écosystème composé de multiples variables :

- ▣ Son environnement direct, l'espace qu'elle occupe
- ▣ Ses parties prenantes composées des salarié.e.s, des partenaires financiers, des fournisseurs, des prestataires de service, des publics, des adhérent.e.s, des bénévoles, des équipes artistiques pour ce qui concerne le secteur du spectacle etc.
- ▣ Le territoire sur lequel elle est implantée
- ▣ L'ensemble des normes et des lois qui régissent la gouvernance de ce territoire

Une entreprise ou une organisation est amenée à puiser dans les ressources naturelles, les matières premières nécessaires à son activité et à rejeter dans l'environnement des substances plus ou moins nocives.

Elle est le lieu par excellence où se joue un ensemble complexe de relations sociales.

En fait, peu de choses échappent à la sphère de l'activité économique et celle-ci peut avoir des répercussions insoupçonnées sur un grand nombre de personnes.

Les organisations relevant du champ du spectacle vivant, quels que soient leurs statuts, leur volume d'activité, leur cahier des charges et leurs missions, peuvent être envisagées à travers ce prisme.

Les **impacts** qu'une organisation peut générer sont nombreux -positifs ou négatifs- et en prendre conscience constitue déjà une première condition d'évolution positive.

Dans le secteur dit classique, les entreprises sont incitées, voire contraintes par la réglementation, d'adopter des mesures visant à réduire les impacts négatifs de leurs activités. La plupart des pays de l'OCDE s'est dotée de dispositifs encourageant ou imposant un compte-rendu des pratiques responsables dans les entreprises.

En France par exemple, les lois NRE (Nouvelles Régulations Economiques)<sup>1</sup> en 2001, Grenelle 2 en 2010 puis la loi de transition énergétique en 2015, ont progressivement étendu l'obligation de « reporting RSE » des seules entreprises cotées en bourse vers l'ensemble des entreprises de plus de cinq cent salarié.e.s et cent millions d'euros de chiffre d'affaires et aux investisseurs institutionnels.

Débuté en juillet 2007, le Grenelle de l'Environnement a réuni des représentants de l'État, des collectivités locales, des associations et ONG, des entreprises et des salarié.e.s afin de faire émerger en France des actions en faveur de l'écologie, de l'environnement et de la biodiversité.

Deux lois ont été adoptées en 2009 et 2010 suite à cette grande consultation, dont l'origine remonte à l'interpellation par Nicolas Hulot des candidats à l'élection présidentielle de 2007 sur l'idée d'instaurer un « pacte écologique ».

Enfin, la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) offre, notamment pour les entreprises, un cadre d'action visant à instaurer un modèle énergétique durable face à l'épuisement des ressources et aux enjeux d'approvisionnement en énergie.

Pour l'heure, il n'existe pas d'incitation réglementaire et de feuille de route encadrant les engagements des organisations de spectacle vivant au niveau sectoriel.

<sup>1</sup> La loi Nouvelles Régulations Économiques (NRE), et plus particulièrement son article 116, imposait à 700 grandes entreprises françaises cotées de faire état des conséquences sociales et environnementales de leurs activités et de les inscrire dans leur rapport annuel de gestion.

Cependant, de plus en plus de collectivités, dans leur mission de tutelles, incluent dans les dossiers de demande de subvention la dimension liée à l'éco-responsabilité des projets. Pour autant, cet aspect est souvent considéré comme « la cerise sur le gâteau » et n'est pas intégré pleinement comme une **dimension stratégique** portée par l'organisation.

Il est probable que cette incitation soit plus forte dans les temps à venir jusqu'à la création d'une réglementation plus encadrée. Il est toujours plus simple de s'y conformer quand elle a été anticipée que de la subir dans l'urgence et sans préparation.

Le ministère de la culture n'envisage pas de mesures « punitives » dans l'attribution des aides publiques<sup>1</sup> et d'ailleurs, pour soutenir plus fortement et de manière positive les engagements pris par les organisations en faveur de pratiques vertueuses, pourquoi ne pas imaginer l'octroi de subventions additionnelles ?



DYLAN-GILLIS-UNSPLASH

## LES INCITATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET DES SALARIÉ.E.S.

Dans le secteur privé dit classique, parallèlement aux incitations législatives et aux cadres réglementaires, les entreprises se voient souvent contraintes de faire évoluer leurs modèles économiques sous la pression citoyenne des associations de consommateurs (le consommateur-citoyen prend de plus en plus conscience de son pouvoir économique et politique fondé sur l'acte d'achat).

Aussi, au côté des ONG humanitaires, bon nombre d'ONG dites « de plaidoyer » ont pour objet de défendre la cause d'un groupe de personnes ou la cause du « vivant », comme Oxfam, Greenpeace, WWF...

A l'instar des attentes exprimées par ces parties prenantes, les salarié.e.s et bénévoles des organisations de spectacle vivant, dans un souci de cohérence, amènent de plus en plus sur leurs lieux de travail, des questionnements visant à faire converger leurs pratiques professionnelles avec celles qu'elles.ils ont adopté dans leur vie privée.

Citoyen.ne.s autant que salarié.es, elles.ils permettent, par leurs sollicitations, d'enclencher de véritables débats sur les transformations à mettre en œuvre au sein des organisations. En devenant des « transféreurs »<sup>2</sup> de problématiques restées jusqu'alors dans le domaine privé, elles.ils questionnent, sensibilisent, revendiquent parfois et font évoluer des pratiques peu remises en question jusqu'alors sur leur lieu de travail.<sup>3</sup>

C'est donc ce sentiment d'une dissonance cognitive, d'un décalage entre des convictions et des actions qui peut donner lieu à une **réflexion collective autour d'enjeux sociétaux** dont les structures de spectacle vivant ne sont pas exemptées.

La démarche de responsabilité sociétale sera déclenchée alors sur la base de la relation que chacun entretient à soi-même, aux autres et à la nature, selon un cheminement personnel, voire intime et qui peut être traduit ainsi :

« **Quelle éthique personnelle guide ma manière d'être au monde ?** »

En dehors d'un contexte réglementaire coercitif, les raisons de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale sont à chercher dans le **transfert de convictions** de la sphère privée à la sphère professionnelle et supposent au préalable une prise de conscience des impacts générés par son activité.

Cette question des impacts du secteur nécessite de lister maintenant quelques-uns des principaux enjeux dont il ne peut s'affranchir ■

1 Les propos tenus par la ministre de la culture Roselyne Bachelot-Narquin, en ouverture des Etats généraux des festivals le 2 octobre 2020 en Avignon, suggèrent la conditionnalité des subventions (l'éco-conditionnalité), sur un mode plus incitatif que punitif : "La notion de développement durable doit être un des critères de sélection de l'aide publique, non pas sur un mode de punition, mais bien sur un mode d'incitation".

2 « Transfèreuse : ce terme défini en 2018 qualifie un individu qui transfère ses pratiques écologiques de son domicile à son lieu de travail ou inversement. », in Amélie Mammou, Thèse professionnelle « La responsabilité écologique des lieux permanents de spectacle vivant : des enjeux et des spécificités. ».

3 La « GreenTeam » de l'Opéra de Dijon est née d'une impulsion des salarié.e.s croisant les préoccupations de la direction en matière de maîtrise des fluides.

## 2.2

S'ENGAGER EN RÉPONSE À DES ENJEUX IDENTIFIÉS :

# LES IMPACTS SOCIÉTAUX GÉNÉRÉS PAR LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT

Parallèlement au soutien à la création et à la diffusion artistique, à l'accompagnement des pratiques amateurs, de nombreuses organisations de spectacle vivant intègrent la dimension citoyenne, la relation aux publics ou la participation des personnes comme des piliers de leurs activités.

Certes, les moyens financiers ne sont pas toujours suffisants, la gouvernance pas encore suffisamment partagée, la définition de « ce qui fait culture » pas toujours assez débattue, néanmoins ces structures affirment l'ambition de s'adresser à tous, de favoriser le développement d'une participation citoyenne ou plus simplement l'expression de soi par la rencontre et la pratique artistique.

Ainsi les dispositifs dans lesquels s'inscrivent les projets de médiation témoignent de l'**engagement sociétal** des structures de spectacle vivant auprès des partenaires professionnels de l'éducation nationale, de la santé et du médico-social, de l'insertion, de la politique de la ville, de la justice, de la prévention, de la solidarité, du handicap...

Ces projets favorisent le dialogue des organisations sur leurs territoires et renforcent la relation entre les artistes et les populations ou les publics, parfois sur le mode de la « porosité » et de la « perméabilité » des échanges.

Pourtant, il est d'autres grandes questions qui se posent aujourd'hui à nos sociétés et les espaces dédiés à l'art et à la culture n'en sont pas exemptés. Mais pour agir, il y a nécessité au préalable d'un processus de conscientisation du collectif, à tous les échelons du secteur culturel.

Les sources d'information sont nombreuses aujourd'hui sur la nature des impacts générés par les pratiques artistiques et culturelles, notamment sur l'environnement et les travaux du laboratoire d'idées The Shift Project sur ce sujet sont très documentés.

En effet, auteur d'un plan de transformation de l'économie française (PTEF) The Shift Project a intégré dans ses réflexions le secteur de la culture et des spectacles ■



ZIBIK-UNSPLASH

## L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL : LE RAPPORT DU SPECTACLE AU VIVANT.

Pendant longtemps, le champ culturel et du spectacle vivant n'a pas pris la mesure de son impact sur l'environnement. C'est encore le cas aujourd'hui, même si le secteur des musiques, -lieux mais surtout festivals- est précurseur en la matière.

Le point de vue d'un musicien chercheur, François Ribac : « Arts du spectacle et musique : il est trop tard pour le développement durable. »<sup>1</sup>.

François Ribac œuvre au sein du laboratoire CIMEOS (Communications, Médiations, Organisations, Savoirs) en Sciences de l'Information et de la Communication de l'Université de Bourgogne. Au sein de ce laboratoire, entouré d'une dizaine de chercheurs européens, il anime depuis 2016 le projet ASMA (Arts de la Scène et Musique dans l'Anthropocène) « qui s'intéresse aux façons dont les arts de la scène et de la musique (professionnel-l-e-s, institutions, amateurs) peuvent faire face aux défis écologiques et imaginer de nouvelles voies pour la consommation et la production artistique, les politiques publiques et l'activisme écologique ».<sup>2</sup>

S'éloignant d'une conception « environnementaliste » du développement durable en cours depuis une vingtaine d'années dans le secteur culturel et qui porte essentiellement sur une responsabilisation des usagers consommateurs, il place les modes de production au cœur de sa réflexion (composants des équipements techniques, obsolescence programmée propre aux mondes du spectacle, injonction d'innovation et de circulation...).

Il préconise d'intégrer les prédatons sociales (travail des enfants, hausse des inégalités...) qui en découlent et de déplacer la pression sur les firmes et les Etats.

Parallèlement, François Ribac s'interroge sur la manière dont la musique et la fiction peuvent nous permettre d'imaginer d'autres mondes, forger de nouveaux récits de nos relations au vivant.

La question d'une culture décarbonée n'est pas anodine. Le secteur des arts et de la culture est au cœur des transitions des secteurs de la mobilité et du transport, du bâtiment et de l'énergie, du numérique, de l'alimentation, de l'enseignement, que ce soit en amont ou en aval de ses productions.

Dans le cadre de son plan de transformation de l'économie française (PTEF), The Shift Project a mis en ligne un document de travail portant à la fois sur une méthode d'évaluation des émissions des gaz à effets de serre (GES) du secteur culturel et sur une esquisse d'objectifs de transformation afin d'atteindre une stratégie bas carbone résiliente.<sup>3</sup>

Parmi ces pistes de réflexion et d'action, en voici quelques-unes, qui peuvent servir de base de travail, selon les activités et les problématiques de chacun :

- La relocalisation dans les territoires afin de penser autrement la circulation matérielle des biens culturels
- Le ralentissement en incitant à la mutualisation, en repensant la durée d'exploitation des œuvres, en encourageant la re-création des œuvres à l'étranger<sup>4</sup>
- La réduction des échelles afin de lutter contre ce que The Shift Project nomme « une course à l'armement » entre professionnels et qui plaide pour une meilleure distribution des ressources
- L'éco-conception des œuvres
- Le renoncement à certaines pratiques, comme les clauses d'exclusivité ou à des outils technologiques perçus comme des opportunités mais dont l'usage intensif (comme le numérique pendant le confinement) opère des effets rebonds à fort impact carbone.

The Shift Project propose ensuite une typologie de transformations pour accompagner la trajectoire du secteur vers la décarbonation, des plus simples aux plus offensives.

1 Titre de la conférence donnée par François Ribac, le 22 janvier 2020 aux rencontres BIS de Nantes. Il était invité à intervenir en qualité de compositeur de théâtre musical et enseignant chercheur, maître de conférences à l'Université de Dijon / Laboratoire Cimeos

2 [https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2020/07/Secteur-services-Fiche-Culture-Vision-globale\\_Avancement-PTEF-Juillet-2020.pdf](https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2020/07/Secteur-services-Fiche-Culture-Vision-globale_Avancement-PTEF-Juillet-2020.pdf) 🖨

3 L'exemple de Jérôme Bel proposant en 2019, plusieurs versions de la pièce « Isadora Duncan » créées à distance avec des interprètes locaux afin d'éviter les trajets en avion pour de courtes séries, a fait couler beaucoup d'encre, dont certaines critiques acerbes :

Imaginant enfin un secteur culturel après transformation et les impacts positifs en termes d'emploi, le think tank conclut sur le rôle éminent que jouera la culture en tant que **vecteur et moteur de la transition**, rappelant au passage l'absolue nécessité de politiques publiques nationales et territoriales ambitieuses sur cette question.

#### LE CAS DE LA MIGRATION, COMPAGNIE EN TRANSITION<sup>5</sup>

Dirigée par deux artistes circassiens engagés dans leur quotidien, la compagnie La Migration est née d'une ligne artistique ancrée dans le paysage et le vivant. La question de la préservation et du respect de l'environnement est donc consubstantielle à l'activité de production des spectacles. Toute l'organisation est pensée, progressivement, depuis 2014, à l'aune de critères éco-responsables : les transports des décors et des artistes, le catering, la vie en compagnie, l'usage des ressources, et dans des projections qui réhabilitent le temps long.

Se heurtant très souvent à des incohérences et à de l'indifférence, voire du mépris de certains diffuseurs, Marion Even et Quentin Claude mesurent encore le chemin à parcourir pour sensibiliser le milieu artistique et culturel à ces enjeux et pour faire accepter de nouvelles manières de créer et montrer leurs spectacles.

Sur le même thème, Barbara Metais-Chastanier, autrice, chercheuse et dramaturge, lançait en 2019 un pavé dans la mare, en pleine ouverture du festival d'Avignon.<sup>6</sup> Elle invitait alors à penser collectivement le coût écologique des œuvres, des festivals et des saisons, en pratiquant la concertation et la mutualisation de nouveaux modes de production, de création et de diffusion.

« **Le temps du monde fini a commencé** »<sup>7</sup> et cela impose que soient réhabilités d'autres critères et d'autres valeurs que celles -écocides- qui régissent le champ du spectacle vivant.

Dépassant les enjeux strictement liés à la thématique environnementale, l'autrice de cette tribune convoque la dimension sociale et politique de l'art et de la culture afin de « déployer des **alternatives à la modernité occidentale** et travailler à d'autres arts de vivre », remparts au « renforcement des rapports de domination ».

En effet, se limiter à l'un des aspects du développement soutenable ne saurait suffire à répondre aux défis que doivent relever nos sociétés et la perception des inégalités sociales est l'une des raisons qui peuvent amener à s'engager dans une démarche de RSO.

#### LE PINEUSE QUESTION DU NUMÉRIQUE

Bien que dématérialisé, le numérique a pourtant des impacts bien tangibles tant par l'usage de ses biens que celui de ses services.

Le recours au numérique dans le secteur artistique et culturel en temps de crise sanitaire a pallié en partie le manque de visibilité induit par la fermeture des lieux mais ces nouvelles modalités de diffusion (ateliers de pratique et spectacles en ligne, diffusion d'œuvres enregistrées, accès « virtuels » aux musées...) enclenchent des effets rebond très importants en termes de coût écologique et social.

Pour rappel, l'extraction des métaux précieux nécessaires à la fabrication des composants se fait dans des conditions répréhensibles (travail des enfants<sup>8</sup>, expropriation des terres, usage des ressources...) et le numérique représente près de 4% des émissions de gaz à effet de serre (ces émissions augmentant de 8% par an).

Pour aider les organisations à repenser leurs pratiques, la plateforme Green It (<http://www.greenit.fr> ) rassemble une communauté d'acteur.trice.s du numérique responsable qui réfléchissent à des solutions concrètes en matière de sobriété numérique, d'éco-conception des services, dans l'espoir d'un avenir numérique alternatif.

Le Shift Project a publié en octobre 2020 le troisième volet de ses travaux sur l'impact environnemental du numérique. Ce rapport propose des cadres méthodologiques opérationnels pour appliquer la sobriété numérique, dans les stratégies et politiques publiques, les entreprises et organisations et dans les cadres privés. (<http://theshiftproject.org/article/deployer-la-sobriete-numerique-rapport-shift/> )

Pour les structures du secteur culturel et artistique, il s'agit d'intégrer cet enjeu dans une stratégie globale en matière d'équipements et d'usages (entretenir son matériel pour le faire durer, renoncer au renouvellement, utiliser les filières de réemploi et de recyclage, acheter d'occasion et de qualité, ...) afin de repenser un numérique plus frugal et plus éthique ■

5 <http://lamigration.fr/> 

6 [https://www.liberation.fr/debats/2019/07/07/la-culture-comme-petrole\\_1738583](https://www.liberation.fr/debats/2019/07/07/la-culture-comme-petrole_1738583) 

7 Op cit.

8 A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, la législation européenne se durcit en matière de traçabilité des « minerais de conflit ». Elle vise à aider à endiguer le commerce de quatre minéraux - l'étain, le tantale, le tungstène et l'or - qui financent parfois des conflits armés ou sont extraits par le travail forcé, notamment des enfants.

Sources : [www.greenit.fr](http://www.greenit.fr) 

# LA REPRODUCTION DES INÉGALITÉS DE GENRE : « ART ET CULTURE... ET QUE RIEN NE CHANGE ! »<sup>1</sup>

Le secteur de l'art et de la culture se pense et se vit comme un espace d'émancipation sociale, d'avant-garde et d'engagement. Pourtant les **stéréotypes sociaux** y perdurent et ont favorisé un fonctionnement homosocial.

Ainsi l'une des questions débattues fortement depuis 15 ans est celle de la représentation des femmes aux postes de responsabilité, aux instances de pouvoir et de leur accès aux moyens de production.

Les études de Reine Prat parues en deux rapports d'étape en 2006 et 2009<sup>2</sup> ont fait l'effet d'une bombe pour des professionnel.le.s conscient.e.s du problème mais qui ne parvenaient pas jusqu'alors à l'objectiver. L'exposition médiatique de cette situation inégalitaire a encouragé la libération de la parole et les premiers collectifs H/F sont créés dans la foulée en régions comme autant d'espaces de réflexion et d'action pour faire avancer la cause de l'égalité hommes/femmes dans les arts et la culture.

Aujourd'hui, il reste beaucoup à faire, des résistances freinent encore les perspectives d'évolution (les inégalités de rémunération persistent, le montant des aides à la création accordés aux femmes restent plus faibles, elles sont toujours sous-représentées aux postes de direction d'établissements de spectacle vivant, les œuvres des femmes sont moins visibles dans les programmations et les médias...) et le mouvement H/F interrégional constitue l'un des lieux de circulation de la pensée et de la parole<sup>4</sup>.

Il est intéressant de constater que la dynamique impulsée par les rapports de Reine Prat et la création des collectifs H/F a essaimé et fait germer des initiatives concrètes visant à raviver les consciences.

**La Fédélima** (réseau national des lieux et projets dédiés aux musiques actuelles) est à citer, mais elle n'est pas la seule. Elle expérimente depuis septembre 2019 un dispositif de mentorat de développement des parcours professionnels des femmes dans le secteur : **Wha mentorat** !<sup>5</sup> En effet, seulement 13% des responsables de scènes de musiques actuelles sont des femmes en 2020,<sup>6</sup> tandis que la Sacem ne compte que 17% d'autrices-compositrices dans ses sociétaires (chiffres 2018). Autant de signaux qui ont incité H/F Ile de France à concevoir une campagne de sensibilisation sous la forme d'une exposition de photos **#Tujouesbienpourunefille**.<sup>7</sup>

Ces inégalités sont le terreau de violences sexistes et sexuelles qui n'épargnent pas plus le secteur culturel que le reste de la société française et c'est en cela qu'elles interpellent les professionnel.le.s dans leurs responsabilités<sup>8</sup> ■

1 Titre d'un article de Reine Prat paru dans la revue Travail, genre et société, 2015 [www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes](http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes)

2 Prat Reine, « Mission ÉgalitéS. Pour une plus grande et meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant », 2006. <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/prat/egalites.pdf>

« Arts du spectacle. Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique. De l'interdit à l'empêchement. », 2009. [http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/egalite\\_acces\\_resps09.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/egalite_acces_resps09.pdf)

3 Chaque année depuis 2012, l'Observatoire de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture et la communication du Ministère de la culture réunit donc plus d'une centaine d'indicateurs sur la part des femmes au sein de l'institution culturelle et dans l'ensemble des secteurs qui composent le champ culturel, afin de « lutter contre les préjugés, dénoncer la systémie des inégalités et ébranler l'expression de son déni, déconstruire les stéréotypes. » <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Observatoire-de-l-egalite-entre-femmes-et-hommes-dans-la-culture-et-la-communication>

4 Le mouvement H/F occupe une place titulaire au Haut Conseil à l'Égalité depuis 2015. Grâce à son travail de lobbying, la feuille de route ministérielle 2018-2022 sur l'égalité à étendu et relayé ses préconisations. [www.hf-idf.org/la-federation-2/](http://www.hf-idf.org/la-federation-2/)

5 <https://www.wah-egalite.org/le-programme-de-mentorat/>

6 Sources : Observatoire de l'égalité du Ministère de la culture, op cit.

7 [www.hf-idf.org/category/actions/saison-egalite-musiques-actuelles/](http://www.hf-idf.org/category/actions/saison-egalite-musiques-actuelles/)

8 Carole Thibaut, metteure en scène, directrice de CDN a signé un article dans lequel elle dénonce la loi du silence et souligne l'absolue nécessité pour les professionnel.le.s de trouver le courage de renverser les valeurs de domination masculine qui fondent la base séculaire des inégalités. « Sortir de la honte », Nectart #10, janvier 2020, pages 104-110.

## LES INÉGALITÉS CULTURELLES ET SOCIALES DANS LE SPECTACLE VIVANT

Si les mouvements sociaux tels que **#MeToo** ont trouvé un écho dans le champ du spectacle, il en est de même pour **#BlackLivesMatter**, sur la question de la persistance de formes de domination.

Sur ce point cependant, la perception des inégalités s'opère de manière plus progressive. L'examen de conscience dans ce secteur est long et douloureux car il vient questionner des décennies de pratiques professionnelles vécues comme bienveillantes et altruistes.

Pourtant -et les travaux de la chercheuse Bérénice Hamidi Kim<sup>1</sup> le montrent- la notion de diversité culturelle fait encore partie des impensés dans le théâtre public français.

Là aussi le paradoxe est tel dans un secteur qui se vit, se voit et se pense par essence comme lieu du progrès et de la transformation sociale, qu'il reproduit parfois plus qu'ailleurs, des inégalités sociales et culturelles et des modes de représentation où la norme impose encore des stéréotypes esthétiques.

Malgré les bonnes intentions, les scènes de spectacle, sur le plateau ou dans la salle ne représentent toujours pas la société dans son ensemble, tant du point de sa diversité culturelle que sociale.<sup>2</sup>

Cela vient interroger les politiques publiques de la culture et au niveau individuel, cela questionne aussi chacun dans ses propres pratiques avec l'inconfort que peut susciter la dissonance entre les actes et les discours.

Cependant, il est clair que cet enjeu relève d'un **contexte social** qui dépasse de loin les limites du champ de l'art et de la culture, comme le rappelle Christophe Blandin-Estournet, directeur de la scène nationale de l'Essonne : « **Autant que la couleur de la peau, les origines sociales et les conditions économiques jouent comme a priori d'une mise à l'écart majeure dans la non-fréquentation des lieux institutionnels, dont ceux de culture.** »<sup>3</sup>

Pour assurer une cohérence entre sa responsabilité sociale et ses convictions, la scène nationale de l'Essonne, s'engage sur la question de l'accès à l'emploi en intégrant au sein de son équipe des jeunes issus de la diversité du territoire et s'affirme sur la question de la pluralité des expressions artistiques en revendiquant la mise en œuvre de « **projets situés** ». Au-delà d'une démarche dite participative, il s'agit de créer les conditions d'une rencontre entre habitants et artistes où « **chaque partie se rend disponible à la rencontre de son équivalent, dont l'identité, le parcours, l'histoire ou les intérêts sont à confronter.** »<sup>4</sup>

Cette approche n'est pas sans rappeler ce qui pourrait être une application des **droits culturels**, même si cette notion peine à trouver une définition et une traduction univoques :

Le débat semble persister sur les droits à la culture ou le droit des cultures de chacun d'exister ?

1 Bérénice Hamidi-Kim est membre de l'Institut Universitaire de France, maitresse de conférences en Etudes théâtrales et directrice du laboratoire Passages XX-XXI, Université Lyon 2. Sur cette question de la diversité, voir notamment son intervention dans le cadre des Ateliers des nouvelles organisations dans la culture de l'Observatoire des politiques culturelles : <https://social.shorthand.com/OpcCulture/j2CqdhVRdj/le-secteur-culturel-doit-il-changer-en-profondeur-ses-mo-des-dorganisation> et le numéro 56 de l'Observatoire, la revue des politiques culturelles, Été 2020 : « Pour un autre récit de la diversité. »

2 Sur cette question, Bérénice Hamidi-Kim interroge la plasticité du terme de « diversité » ainsi que ses usages sociaux. Le projet politique porté par la diversité n'est-il pas d'éviter de traiter les problèmes du racisme et des normes esthétiques de façon plus radicale ? « Quand la « diversité » fait diversion face aux discriminations raciales... et esthétiques » Bérénice Hamidi-Kim, Alternatives Théâtrales n°133, novembre 2017.

3 « Douce France... Un public, des publics / Une diversité, des diversités ? », in L'Observatoire 2020/2 (N° 56), pages 85 à 87. Christophe Blandin-Estournet a inscrit la question des diversités comme axe structurant de son projet, autant par conviction que par évidence locale.

4 In « Les projets situés ou les métamorphoses de l'action culturelle », Christophe Blandin-Estournet, Nectart #5, 2017, pages 78-86.

## LES DROITS CULTURELS

La Déclaration de Fribourg<sup>1</sup> adoptée le 7 mai 2007 est l'un des textes fondateurs des droits culturels. En qualité de droits de l'Homme inaliénables, ils trouvent leur origine dans la Déclaration Universelle de 1948 et leur consécration réglementaire en 2015 puisqu'ils sont inscrits pour la première fois en France dans la législation, à l'article 103 de la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République).

Ses promoteurs entendent légitimer les droits culturels comme "droit fondamental" visant à garantir à chacun la liberté d'accéder à sa propre culture, à celle des autres ainsi que la liberté d'expression et de création artistique.

Les professionnel.le.s de la culture sont invité.e.s à s'intéresser aux multiples manières qui conduisent les personnes à donner du sens à leur existence et leur développement.

« Le terme culture recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie », autrement dit l'ensemble des références qui permettent à une personne « d'exprimer son humanité à travers son identité culturelle par laquelle elle se définit et entend être reconnue dans sa dignité. »

Les droits culturels font encore l'objet d'interprétations et de lectures divergentes, selon la position que l'on occupe. Au moins, cette notion a-t-elle le mérite de vivifier le paysage des politiques culturelles en France et de relancer des débats autour de la culture.

En ce sens, elle est une avancée majeure des dernières décennies.

Cristallisant autour d'elle des craintes, notamment celle du communautarisme ou du relativisme, elle questionne les définitions de citoyenneté et d'excellence de l'art, le rôle des artistes dans la société, l'enjeu de la participation des personnes aux projets culturels, les politiques de démocratisation versus démocratie culturelle...

L'enjeu n'en reste pas moins, pour les militant.e.s des droits culturels, de favoriser les conditions d'un mieux vivre, d'une harmonie sociale afin de faire « humanité » ensemble et non plus seulement « société ». Reconnus par le législateur, ces droits font référence aujourd'hui pour les politiques publiques de la culture<sup>2</sup> et relèvent désormais d'une responsabilité partagée par la collectivité.

Jean-Michel Lucas, en qualité d'expert et de militant des droits culturels, est l'auteur de nombreux travaux sur cette question<sup>3</sup>. Il a notamment engagé, avec Aline Rossard, une réflexion collective aux côtés de la Région Nouvelle-Aquitaine, à partir de 2017, laquelle a donné lieu à des préconisations : Droits culturels des personnes, rapport 2019 🖱

D'autres observateurs du secteur culturel ont contribué à alimenter les débats : Opale (centre de ressources culture et ESS)<sup>4</sup> et l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles)<sup>5</sup>

1 Cette déclaration est le fruit d'un travail de 20 ans d'un groupe international d'experts indépendants, connu sous le nom de "groupe de Fribourg", coordonné par Patrice Meyer-Bisch (Coordonnateur de l'institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'Homme et de la Chaire UNESCO pour les droits de l'Homme et la démocratie de l'Université de Fribourg et fondateur de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels. Consulter la déclaration de Fribourg sur le site de l'Observatoire.

2 Afin de sensibiliser et former élus et cadres territoriaux, 3 agences culturelles régionales (LA, Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant et ARTIS-le lab en Bourgogne-Franche-Comté) ont conçu, en partenariat avec l'Association des maires ruraux de France, une fiche outil synthétique intéressante pour tout professionnel de la culture. Elle est consultable (parmi d'autres ressources sur les droits culturels) sur chacun des sites des agences : <http://la-nouvelleaquitaine.fr/> 🖱, <https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/> 🖱, <https://www.artis-bfc.fr/> 🖱

3 Dont, « Les droits culturels, enjeux, débats, expérimentations » Territorial, Collection Dossier d'experts, 2017.

4 Rapport d'étude Opale pour la fondation Carasso

5 Droits culturels, de la parole aux actes, voir aussi les ressources partagées sur le site de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant : Ressources droits culturels ARA SV - juin 2020.

Les droits culturels en tant que droits de l'Homme font partie des sept enjeux fondateurs de la responsabilité sociale des organisations et l'adaptation de cette démarche au secteur du spectacle vivant -présentée en troisième partie de ce document- montre que l'engagement suppose d'intégrer pleinement cette notion dans une optique de développement soutenable.

Ainsi, mettre en actes les droits culturels pourrait prémunir de deux risques :

- ▶ Le risque d'envisager l'autre, non pas comme ressource du projet d'action culturelle conçu comme relation de reconnaissance de personnes à personnes, mais comme simple acteur, participant à des pratiques construites sur un rapport de domination caché.
- ▶ Le risque de conforter une conception descendante de la culture qui ne tiendrait pas assez compte de "l'absence du sentiment d'absence" chez ceux dont on voudrait réparer les fractures de la "pauvreté culturelle".<sup>1</sup>

## LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Sur ce point aussi, la parole commence à se libérer, notamment depuis la parution en 2017 d'un ouvrage rédigé par une équipe de chercheurs.se.s, « La Gestion des ressources humaines dans le secteur culturel »<sup>2</sup> et l'enquête menée en 2018 par Cultureveille.<sup>3</sup>

Mais la question de la souffrance au travail dans le secteur des arts et de la culture reste encore un grand tabou pour celles et ceux qui la subissent ou l'exercent.

En effet, le choix de ces métiers relève à l'origine très souvent d'un engagement militant et/ou vocationnel et peut conduire à sacrifier certaines valeurs pour satisfaire ce que l'on imaginait comme un idéal professionnel.

La frontière entre le travail-passion et le don de soi devient poreuse.

Revendiquer reste difficile et malvenu car travailler dans le champ de l'art et de la culture est perçu comme une chance que beaucoup envient. Pourtant, les témoignages recueillis dans les récentes études consacrées à ce sujet dévoilent une réalité bien plus crue.

En effet, les organisations se sont fortement professionnalisées depuis 30 ans mais elles n'ont pas intégré la question du management et des conditions de travail dans leur structuration. Aujourd'hui encore, c'est le projet artistique qui prévaut dans les recrutements et les aspects managériaux ne font pas suffisamment l'objet d'attentions ou d'évaluations par les tutelles et les instances de gouvernance.

Les équipes salariées et artistiques sont donc soumises à des risques psycho-sociaux importants, du fait d'un déséquilibre vie professionnelle / vie privée, d'une injonction à un engagement fort, de l'absence d'une **culture de ressources véritablement humaines** que ne compensent ni les salaires de personnes souvent très qualifiées, ni les plans de formation ou de développement de compétences.

Carole Le Rendu<sup>4</sup> avance aussi l'hypothèse des modes de gouvernance à l'origine des situations de souffrance au travail en ce qu'ils génèrent peu de délégation et installent un «empêchement d'agir » pour les salarié.e.s.

Elle rappelle la nécessaire congruence entre des discours qui dessinent un idéal social plus juste et plus solidaire et des pratiques en interne qui ne répondent pas toujours à cet idéal.

Considéré comme « le parent pauvre » du secteur culturel, le management des ressources humaines commencerait à être envisagé à la juste mesure des enjeux restés longtemps étouffés.

La filière dans son ensemble est interrogée par une génération montante qui réclame une meilleure prise en compte des aspects inhérents à la gestion d'un collectif, à savoir, **les rapports de pouvoir et la participations aux décisions** ■

1 Voir à ce sujet, les travaux de Claude Grignon et Jean-Claude Passeron, in « Le Savant et le Populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature », Gallimard/Le Seuil, 1989. L'approche misérabiliste de la culture populaire consiste à ne l'envisager que sous l'angle du manque.

2 « La Gestion des ressources humaines dans le secteur culturel », sous la direction de Micha Ferrier-Barbut, conseil en management des organisations culturelles, et Rébecca Shankland, maîtresse de conférences en psychologie, Territorial Editions, 2017.

3 Cultureveille, média en ligne sur les pratiques professionnelles et les politiques culturelles, a recueilli des dizaines de récits que Camille Alcover a compilés pour Cultureveille. Une synthèse est disponible : <http://www.cgspculture.be/2019/01/culture-souffrance-au-travail-le-grand-tabou.html> 🖱  
Les archives de Cultureveille dont les activités ont cessé, sont toujours disponibles : <http://cultureveille.fr> 🖱

4 Carole Le Rendu, chercheuse en RH et innovations sociales est directrice de l'ITEMM, Institut technologique européen des métiers de la musique. L'Observatoire des Politiques Culturelles a mis en ligne son interview sur la question de la souffrance au travail dans le secteur culturel.  
<https://www.youtube.com/watch?v=UhWhUgqvBn4&t=319s> 🖱

# 3

TROISIÈME PARTIE

## LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE RSO AU SEIN D'UNE STRUCTURE DE SPECTACLE VIVANT.



---

La vocation de ce guide étant d'être un outil théorique et pratique de sensibilisation et de vulgarisation, il semble indispensable d'aborder, dans une troisième partie, la méthodologie de mise en œuvre.

Cependant, les ressources sont déjà nombreuses sur ce sujet et des professionnels formés et chevronnés ont contribué à mettre leur expertise à disposition des acteurs du champ culturel.

L'ambition ici est de proposer, modestement, des bases utiles à une première approche de la responsabilité sociétale et de fournir une revue de quelques partenaires susceptibles d'accompagner chacun dans la réalisation de ses objectifs ■

## 3.1

### ENGAGER UNE DÉMARCHE RSO SPÉCIFIQUE AU SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT

Les raisons d'entamer un processus de transformation sont nombreuses et celles-ci doivent être porteuses de sens pour la structure afin d'en garantir la pérennité. S'engager suppose donc d'être bien au clair avec ses motivations.

Cette clarification est aussi un moyen d'affirmer ses valeurs, valoriser son « utilité sociale » dans un contexte où, de plus en plus, les collaborateurs au sein des organisations, manifestent le besoin d'adhérer à une identité culturelle forte. Rédiger une **charte de ses missions et valeurs** constitue un prérequis intéressant permettant d'affirmer le projet artistique, en s'affranchissant des indicateurs quantitatifs.

#### MAIS CONCRÈTEMENT, COMMENT PILOTER UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ?

Pour répondre à cette question, il est utile de s'appuyer sur les deux normes déjà citées, la norme ISO 26000 spécifique à la RSE/RSO et la norme ISO 20121 dédiée à l'événementiel durable.

L'aspect normatif de ces textes peut sembler aride. Ils peuvent cependant être exploités simplement comme des guides, des cadres méthodologiques à adapter à ses spécificités.

Il sera pertinent alors de mettre en avant les acteurs structurants ayant pensé et formalisé des outils transposés au secteur du spectacle vivant ainsi que les organisations faisant figure de pionnières dans l'appropriation de cette démarche<sup>1</sup> ■

## IDENTIFICATION DES ENJEUX ET DES PARTIES PRENANTES

Que dit la norme ISO 26000 (**découvrir l'ISO 26000** 📖) s'agissant de la mise en œuvre ?

Deux pratiques fondamentales doivent guider l'organisation dans sa démarche.

#### LES ENJEUX

Elle doit tout d'abord identifier sa responsabilité sociétale, autrement dit ses **enjeux singuliers en matière de développement durable**.

Pour les structures de diffusion de spectacle, les enjeux sont corrélés à l'activité : programmation, aide à la création et à la production artistique, médiation culturelle. Chaque organisation œuvre de manière spécifique, selon ses valeurs, ses missions, ses ressources, son territoire...

Il convient de commencer par :

- Recenser l'ensemble des actions que génère son organisation, quelles qu'elles soient
- Identifier les impacts de celles-ci au regard des sept questions centrales de la responsabilité sociétale (pour rappel : gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux publics, développement local)

Ce travail suppose de questionner chacun des pans de son activité, ses décisions, ses choix et d'**adopter une vision transversale**, à 360° sur ses pratiques au quotidien, afin de les évaluer au regard de ces sept thématiques.

<sup>1</sup> Les Transmusicales de Rennes est le premier acteur culturel français à avoir obtenu en 2013 la certification ISO 20121 après avoir lancé, dès 2005 un Agenda  
<sup>2</sup> Pour s'informer sur les actions et le projet des Trans, une section dédiée est consultable sur le site : [www.lestrans.com/developpement-durable](http://www.lestrans.com/developpement-durable)

## LES PARTIES PRENANTES

Elle doit aussi identifier ses parties prenantes, c'est-à-dire tous les acteur.trice.s avec lequel.le.s elle interagit pour assurer cette activité et entamer un dialogue avec elles :

- L'équipe en interne dans toutes ses composantes
- Les partenaires institutionnels, éducatifs et sociaux
- Les partenaires économiques, culturels,
- Les réseaux professionnels,
- Les artistes,
- Les prestataires,
- Les publics, les habitant.e.s...

Engager un **dialogue** avec ses parties prenantes permet de définir leurs besoins et leurs attentes, d'approfondir la compréhension de l'impact -positif ou négatif- que l'organisation produit sur elles, et inversement et d'en mesurer l'importance. Cette approche favorise les relations où chacun trouvera son intérêt à **coopérer**.

Que contient maintenant l'ISO 20121 (brochure ISO des événements "**durables** 🇫🇷").

En tant que norme de management, elle propose une approche qui s'adapte à la nature et aux besoins des organisations et une méthodologie propre au processus d'amélioration continue qui se décline comme suit :

1. Planifier
2. Mettre en œuvre
3. Vérifier
4. Ajuster

La planification selon cette norme consiste là aussi avant tout à « identifier les parties intéressées » préalablement à l'ouverture d'un dialogue, puis à « définir le périmètre du système de management et les principes de développement durable qui régissent l'activité ».

La prise en compte des parties prenantes relève donc d'un prérequis indispensable dans la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale que l'on retrouve aussi bien dans l'ISO 26000 que dans l'ISO 20121.

Ceci souligne bien l'**interdépendance de chaque organisation** vis-à-vis d'un écosystème global.

L'un des outils dynamiques que les organisations peuvent mobiliser pour se situer dans cet écosystème consiste dans l'élaboration d'une cartographie de ses parties prenantes.

Cette carte cognitive ou heuristique permet de

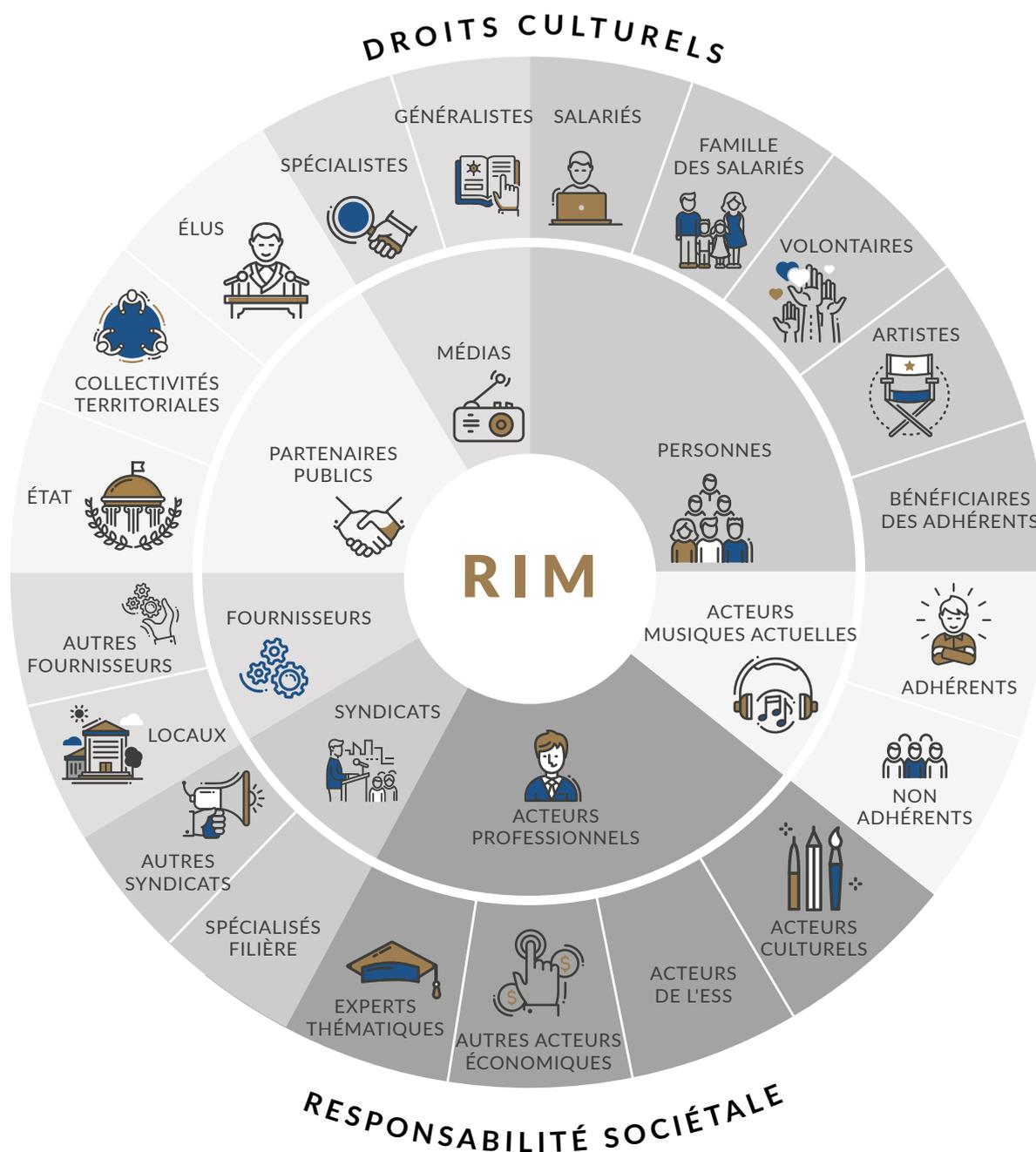
- Clarifier l'importance des parties prenantes qui contribuent à la vie de l'organisation
- Mesurer la hiérarchie des parties prenantes entre elles
- Positionner tous ces aspects dans une représentation dynamique

## Un exemple de cartographie des parties prenantes

Le Rim est le réseau des indépendants de la musique engagé pour un « développement équitable, coopératif et solidaire des musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine ».<sup>1</sup>

La rédaction d'un nouveau projet associatif pour la période 2019-2022 confirme la prévalence accordée à la responsabilité sociétale ainsi qu'aux droits culturels.

Le schéma ci-dessous<sup>2</sup> illustre la manière dont l'association structure ses liens avec son écosystème pour inscrire et développer son projet sur son territoire (au sens large).



Cette méthode d'identification de ses propres interactions montre que s'engager dans un processus d'amélioration continue impactera de manière durable toutes les parties impliquées de près ou de loin par l'activité de l'organisation.

1 Page d'accueil du site internet du Rim : [www.le-rim.org](http://www.le-rim.org)

2 <http://le-rim.org/le-rim/projet-associatif/> pages 12-13

S'interroger sur la qualité de vie au travail par exemple, amènera un théâtre à accompagner dans sa démarche une entreprise de nettoyage engagée dans la mise en place des horaires de jour et à choisir d'adapter de facto son propre fonctionnement.<sup>1</sup>

Ce cas de figure illustre la primauté du dialogue avec ses parties prenantes en ce qu'il favorise la sensibilisation, voire la conscientisation, autour de questions sociétales centrales.

Ici, la société de nettoyage et la structure de spectacle vivant ont identifié leurs besoins et leurs attentes réciproques, ont partagé leurs questionnements, ont défini leurs enjeux communs et coopéré dans la recherche d'une solution satisfaisante pour les deux parties.

La démarche de responsabilité sociétale est bien une **approche systémique** en ce qu'elle considère l'organisation ou l'entreprise, non pas seulement comme une actrice économique, vectrice de **transformation du monde, de la société et de la nature**.<sup>2</sup>

---

## PRIORISER LES ENJEUX, CLARIFIER LES OBJECTIFS, ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

La responsabilité sociétale des organisations est une démarche transversale très vaste et elle aborde de nombreux sujets. Il peut paraître compliqué de se l'approprier tant elle recoupe de problématiques variées.

Il est vrai que l'exercice préalable de recensement peut mettre en lumière un grand nombre d'enjeux spécifiques à son organisation et il est impossible -et peu souhaitable- de s'atteler à une transformation de celle-ci dans tous ses domaines d'intervention simultanément.

Après avoir listé les enjeux de développement durable et identifié les parties prenantes, l'organisation parviendra à évaluer concrètement son impact, sur la base de données quantifiables quand cela est possible et en s'appuyant sur ses points forts et ses points faibles.

Évaluer ses impacts pour les prioriser / exemples d'outils pour évaluer ses impacts sur l'environnement  
De nombreux outils sont à disposition des professionnel.le.s de la culture, organisateurs et responsables d'événements pour leur permettre d'évaluer leur impact sur l'environnement.

▣ L'ADERE est un outil d'autodiagnostic environnemental accessible en ligne et créé par et pour les organisateur.trice.s de manifestations culturelles et sportives, des professionnel.le.s de l'événementiel et des ONG : <http://www.evenementresponsable.org/> 

▣ Le Collectif des festivals bretons propose un guide de collecte de données très complet sur les thématiques des déplacements (des publics et des artistes), de l'hébergement, de la gestion des déchets, de l'énergie et des ressources, de la communication et des consommables.

Ce document conçu en partenariat avec la Région Poitou-Charentes et l'ADEME peut être pris en main facilement par tout type d'organisation de spectacle. Il est consultable sur le site du Collectif, à la page Outils d'évaluation, rubrique environnement :

**Outil d'évaluation Collectif des festivals en Bretagne** . Sont également consultables des questionnaires d'évaluation autour de l'accessibilité des lieux et de la prévention des risques.

---

<sup>1</sup> Le Grand T, labellisé Lucie 26000 a opté pour cette organisation, permettant aux personnels d'entretien employés par son prestataire extérieur de bénéficier d'horaires de travail diurnes et continus, plus respectueux d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

<sup>2</sup> La loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) promulguée en 2019 semble intégrer la notion de responsabilité sociétale dans l'arsenal juridique en modifiant l'article 1833 du Code civil : "Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

## PRIORISER LES ENJEUX

Il s'agit, à ce stade, de déterminer les enjeux prioritaires, ceux qui comptent vraiment à la fois pour l'organisation mais aussi pour ses parties prenantes.

L'un des outils utilisés dans le champ de la stratégie de pilotage des entreprises est « l'analyse de matérialité » ou « **matrice de matérialité** ».<sup>1</sup>

Ce terme renvoie à une méthode d'analyse où les enjeux sont évalués en fonction de deux critères figurés en abscisse et en ordonnée :

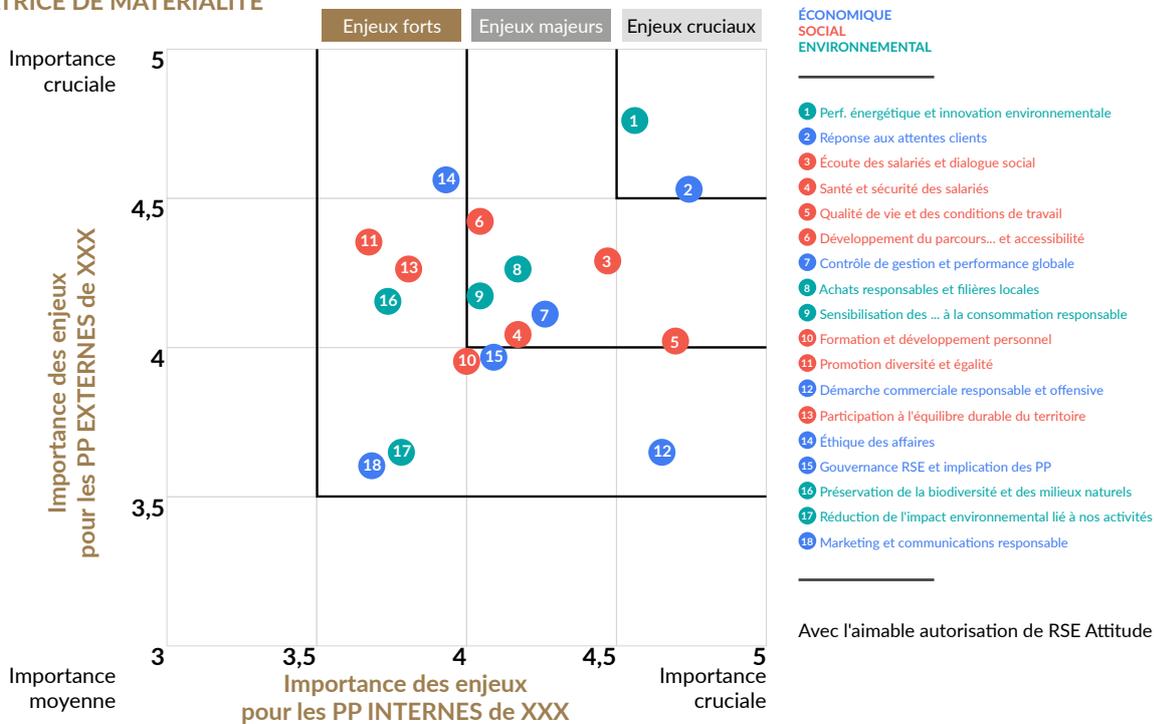
- En abscisse : l'importance des enjeux pour l'organisation, soit les parties prenantes internes
- En ordonnée : leur importance pour les parties prenantes externes à l'organisation

Cette méthode contribue à mettre en évidence ceux des sujets que l'organisation aura à traiter en priorité et ceux qui seront examinés dans un second temps. Cette analyse est donc un outil évolutif et permet de définir les enjeux prioritaires du moment.

Axée sur le **dialogue et la coopération avec les parties prenantes internes et externes**, elle sera complétée par le recueil de données via des entretiens.

Utilisée dans le secteur économique dit « classique », elle peut, en s'adaptant aux spécificités du secteur culturel, constituer une méthode intéressante de priorisation de ses enjeux.

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Notons que la priorisation des problématiques à travailler n'est pas déterminée par la seule instance dirigeante mais suite à la consultation de l'ensemble des acteur.trice.s qui contribuent à la vie de l'organisation, ce qui apporte une légitimité supplémentaire à cette méthode.

La direction de l'organisation n'agit pas de façon isolée, elle est en interdépendance et se nourrit, par une approche coopérative de ces échanges.

## CLARIFIER LES OBJECTIFS

A partir de ces enjeux, il s'agira d'établir un plan d'action sur la base

- D'objectifs précis
- D'échéances dans le temps
- D'une stratégie intégrée au fonctionnement global de l'entité

Le passage à l'acte nécessite que soient précisées l'ambition portée par l'organisation ainsi que la création d'indicateurs de mesure pour vérifier et évaluer les résultats.

<sup>1</sup> « L'analyse de matérialité consiste à croiser une vision interne de l'importance des sujets RSE avec la vision des parties prenantes externes afin d'identifier les sujets dits « matériels », ceux sur lesquels elle concentrera ses efforts car ils ont un impact réel sur son écosystème et sa performance. » Site internet [www.desenjeuxetdes hommes.com](http://www.desenjeuxetdes hommes.com). Des enjeux et des hommes est un cabinet conseil en stratégie et conduite du changement en RSE.

## FILE 7, LE CHANTIER POUR L'ÉGALITÉ DANS LE SECTEUR MUSICAL

File 7, Scène de musiques actuelles du Val d'Europe (Ile-de-France) a entrepris la rédaction d'une « Déclaration de l'égalité » détaillant les mesures et les actions mises en œuvre par l'organisation.

Les questions d'égalité au sein de l'équipe, de valorisation de la création artistique féminine ont été perçues comme des enjeux prioritaires, autant à titre collectif qu'individuel. Cependant, suite à un diagnostic effectué en 2017, force fut de constater que la bonne volonté n'y suffisait pas.

Accompagnée dans le cadre d'un DLA par le cabinet Pluségales, l'équipe a travaillé à une charte, assortie d'objectifs chiffrés afin de favoriser une meilleure représentation des femmes dans l'organisation, dans les saisons artistiques, au sein des publics.

Six objectifs sont fixés parmi lesquels : « Lutter contre le sexisme ordinaire au travail », « Plus d'égalité en matière de programmation », « Une communication plus inclusive pour tout.e.s » et pour chacun d'eux, les moyens pour y parvenir ainsi que des échéances (par exemple : « Parvenir à 35% de musiciennes parmi les artistes programmé.e.s d'ici 2021 »).

### ELABORER UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action précisera :

- Par quels moyens l'organisation envisage d'atteindre ses objectifs (mesurables, atteignables et réalistes)
- Dans quels délais
- De quelle manière s'effectuera le suivi dans le temps des actions mises en œuvre

Si la priorisation des sujets relève d'une démarche collaborative, il est important au stade du pilotage du projet que la direction de la structure affirme son engagement plein et entier ainsi que ses ambitions.

C'est elle ensuite qui s'assure de la **pérennité** de la démarche en s'appuyant sur ses collaborateurs et en attribuant des rôles précis et clarifiés au sein de l'organisation, en fonction des compétences et des envies. Il sera question de cet aspect important dans la sous-partie dédiée aux leviers de mise en œuvre.

Avec l'aimable autorisation de File 7, voici le plan d'action de l'organisation sur 2 des 3 enjeux identifiés (figures 6 et 7) :

Figure 6 : Plan d'action de File 7 sur l'enjeu de l'inclusion et du rayonnement territorial

ÊTRE UN LIEU DE VIE POUR TOUS (INCLUSIF) ET DE RAYONNEMENT TERRITORIAL			
DIMENSION	THÉMATIQUE	ACTION	TEMPORALITÉ
Social	Action culturelle et ancrage territorial	Ouvrir le lieux "File 7" afin que les habitants se l'approprient	En permanence
		Impliquer les bénévoles dans la construction du projet de vie associative - choix et mise en œuvre des thématiques	Dés sept-20
		Créer un fascicule de présentation du projet associatif et de l'identité de File 7 (communication aux partenaires)	Année 2021
		Rédiger un fascicule "action culturelle" présentant ce que les partenaires peuvent faire, ce que nous proposons...	Année 2021
		Pérenniser un poste autour de la vie associative	Janv-22
Energie	Renforcer les liens avec le propriétaire du bâtiment (agglomération)	Janv-23	
Social et Sociétal	Action culturelle et ancrage territorial	Proposer une organisation de projets autour d'un fil rouge par an	Déjà mis en place
Sociétal	Action culturelle et ancrage territorial	Organiser annuellement une réunion avec des partenaires pour présenter ce qu'on fait - échanges et présentation de l'activité	Année 2020
		Lister les thématiques de société que File 7 souhaite porter (en précisant les contours)	Janv-20
		Cartographie des partenaires potentiels par thématique envisagée	Janv-20
		Lancement d'appels à projet pour faire remonter des idées de projets par les partenaires	Juin-20

FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE ET LA SOLIDARITÉ AU TRAVAIL			
DIMENSION	THÉMATIQUE	ACTION	TEMPORALITÉ
Social	Bien-être au travail	Un séminaire d'équipe par an à l'extérieur	Déjà en place
		Réfléchir le planning des activités de manière à équilibrer les temps prof/privé de tous les salariés	En permanence
		Préciser les règles des réunions d'équipe - installer une animation tournante	Janv-20
		Révision du règlement intérieur (télétravail, sport, horaires et températures de travail)	Mars-20
		Structurer l'entretien d'évaluation pour qu'il permette à chacun d'exprimer ses besoins et de se projeter	Mars-20
		Mise en place du télétravail	Juin-20
		Une session d'informations par an sur le droit du travail et les risques métiers (alcool...)	Sept-20
		Mettre en place des processus qui permettront un touillage facilité en cas de départ (mise à jour de la note interne des procédures, etc.)	Sept-20
		Faciliter le dialogue social : Rendre visible l'existence du temps d'écoute et d'échanges du CSE	Sept-20
		Faciliter l'accès à la pratique sportive : proposer différentes options et les mettre au vote pour mise en œuvre	Sept-20
Social et environnemental	Communication	Mettre en place un anti-spam efficace	Mars-20
		S'accorder sur de règles d'envoi des mails interne et externe	Sept-20
	Energie	Isolation acoustique du bâtiment	Année 2023
		Isolation thermique du bâtiment	Année 2023

Figure 7 : Plan d'action de File 7 sur l'enjeu de la qualité de vie et de la solidarité au travail

## ADAPTER LES TEXTES NORMATIFS AUX SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR ARTISTIQUE ET CULTUREL

Il est intéressant d'observer, depuis une quinzaine d'années, une prise de conscience grandissante du secteur culturel vis-à-vis de ses impacts sur l'environnement et la société en général.

Celle-ci a d'abord émergé au sein de grands festivals musicaux qui restent aujourd'hui encore des précurseurs en la matière. Les images, largement relayées, de terrains naturels jonchés de déchets au lendemain des concerts ont contribué à placer l'urgence environnementale au cœur des stratégies de pilotage des événements.

Des organisateurs donc, mais aussi des artistes issus du secteur musical se mobilisent autour de l'enjeu de la transition écologique.<sup>1</sup>

Ce sujet est devenu la porte d'entrée privilégiée vers une démarche plus globale de responsabilité sociétale et pour qui souhaite s'engager aujourd'hui, les initiatives prises par ces pionniers sont une source d'inspiration.

<sup>1</sup> En France, parmi les initiatives récentes, le collectif « Freaks » s'est constitué en 2018 autour du groupe Shaka Ponk pour promouvoir le changement d'habitudes de consommation dans le secteur musical. Comptant sur la visibilité de ces engagements, le collectif composé de 68 personnalités souhaite sensibiliser les publics à des démarches éco-responsables. [www.the-freaks.fr](http://www.the-freaks.fr).

Plus récemment, le groupe Massive Attack engagé de longue date, s'est rapproché du Tyndall Centre for Climate Change Research de Manchester pour « identifier les pratiques à adopter dans l'optique de réduire l'impact de l'industrie musicale sur l'environnement. Le projet aurait dû aboutir à un 'concert modèle' à Liverpool en octobre 2020. » Dans un court documentaire, le groupe partage ses réflexions <https://vimeo.com/472932907>. Sources : site internet du Rim : <https://le-rim.org/>

La démarche de RSO au sein du Rim, à partir du témoignage de Malika Vignon, chargée de mission « Développement durable et partenariats responsables ».

L'idée de penser durablement le secteur a été portée dès 2006 par le RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles, ex-Rim) et a débouché sur l'organisation de plusieurs temps de concertation, autour de sujets variés dont celui de l'environnement.

La parution de la norme ISO 26000 a été l'opportunité de donner corps à ces réflexions et sur la base des réalités du champ des musiques actuelles, une relecture en a été faite afin de favoriser son adaptation et son appropriation. La norme n'est pas conçue au sens prescriptif du terme mais comme un cadre aidant à prioriser les choix, à éche-lonner dans le temps, comme un outil concret à disposition des acteur.trice.s prêt.e.s à changer de regard sur leurs pratiques.

Le Rim a inscrit son projet associatif autour de la responsabilité sociétale (et des droits culturels), ce qui se traduit aussi bien dans sa propre gouvernance que dans les méthodes de pédagogie alternative déployées pour accompagner les acteur.trice.s du secteur dans la soutenabilité de leurs projets.

Le projet d'activité quadriennal 2019-2022 de l'association (projet d'activité du Rim [👉](#)) met en lumière comment la responsabilité sociétale s'inscrit au cœur de sa stratégie de pilotage et de gouvernance empruntant à l'holocratie les mécanismes de prise de décision fondés sur l'intelligence collective.

Dans une logique d'essaimage et de partenariat au national, le Rim a rejoint un collectif informel, le R2D2 (Réseaux régionaux d'accompagnement des manifestations au Développement durable) qui compte aussi parmi ses membres le collectif Cofees.

Créé en 2014, Cofees (Collectif régional des festivals éco-responsables et solidaires) regroupe seize organisateurs de festivals de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur autour des questions environnementales. Depuis 2018, ses membres ont décidé d'intégrer une démarche de RSO afin d'élargir le périmètre de transformation des organisations de spectacle aux questions de gouvernance, de diversité culturelle, d'égalité ou de sécurité des publics... sur la base de l'ISO 26000.

A cet effet, le collectif a réalisé un document très éclairant qui recense près de 130 actions couvrant les sept questions centrales de la norme, adaptées spécifiquement aux festivals et autres structures culturelles.

[La RSE adaptée aux festivals.pdf](#) [👉](#)

Il a été montré combien le secteur des musiques était précurseur dans l'intégration de cette démarche et les exemples viennent conforter cette intuition. Le niveau de leur engagement représente une incitation pour les acteur.trice.s d'autres secteurs culturels et bon nombre ont choisi de s'impliquer encore davantage.

Ainsi, parmi les membres fondateurs du collectif Cofees, figure le Festival d'Aix-en-Provence dont l'investissement dans la démarche de développement durable date d'une dizaine d'années, avec la création d'un poste dédié sous la tutelle du directeur général adjoint.<sup>1</sup>

Ses efforts se sont concentrés essentiellement sur l'éco-conception des décors<sup>2</sup> et ont permis de créer un bureau de recherche et d'innovation en partenariat avec le Pôle Eco Design.

Ce partenariat a abouti à la publication d'un Guide méthodologique de l'éco-conception des décors [👉](#) » en 2019.

Aujourd'hui, le festival d'Aix-en-Provence franchit une nouvelle étape en introduisant dans les statuts de l'association les missions de RSO et en élargissant son domaine d'action à la prévention contre les discriminations et aux principes de transparence et d'équité [■](#)<sup>3</sup>

1 Le rattachement de ce poste à la direction témoigne d'une volonté forte d'intégration de la démarche au cœur de la stratégie de l'organisation quand ailleurs certains de ces postes sont rattachés à la direction de la communication, ce qui n'engage pas l'organisation de la même façon.

2 Dès 2014, l'accent est mis sur le traitement des déchets générés par les Ateliers de construction du Festival et l'objectif de réaliser des décors 100% éco-conçus et 100% recyclables est réalisé en 2017 avec le décor de Carmen. <https://festival-aix.com/fr/blog/actualite/carmen-un-decor-100-eco-concu> [👉](#)

3 <https://festival-aix.com/fr/blog/actualite/le-festival-inscrit-la-rso-dans-ses-statuts> [👉](#)

## 3.2

### L'ACCOMPAGNEMENT

Comme cela a déjà été évoqué, la démarche de responsabilité sociétale suppose d'être prêt.e, pour un.e dirigeant.e et son équipe, à s'interroger de façon systémique et systématique, sur les répercussions de ses décisions, ses choix, ses activités. Elle est si vaste et si transversale qu'il peut être malaisé de s'en emparer. Elle peut être inconfortable car elle suppose aussi une forme de **déconstruction**, par étape, de tout ce qui auparavant « allait de soi ».

Dans ce processus, les structures (les festivals mais aussi toutes les autres organisations de spectacle vivant) ne sont pas isolées et peuvent bénéficier d'accompagnements déjà éprouvés.

Les réseaux présentés au paragraphe 3.1.3 proposent bon nombre d'outils, de ressources ainsi que des formations à la démarche. Poursuivons avec une présentation des associations et plateformes régionales membres du collectif R2D2 déjà cité.

#### LES PLATEFORMES RÉGIONALES

Au sein de ce réseau national, figure également le Collectif des festivals bretons créé en 2005 pour accompagner les organisateurs de la région Bretagne dans leur démarche de développement durable.

Son site internet regorge de boîtes à outils, de fiches pratiques, sur une vingtaine de thématiques liées aux questions centrales de la norme ISO 26000 et dispense deux formations en ligne et gratuites<sup>1</sup>. Les champs d'application de ces ressources concernent aussi bien la lutte contre le changement climatique, que la préservation de la biodiversité, le renforcement de la cohésion sociale et de la solidarité, l'épanouissement des êtres humains ou la dynamique de développement de modes de production et de consommation responsables.

Cofees met à disposition, sur son site internet, des fiches outils et des méthodes de travail pour des éco-festivals dont toute organisation pourra s'inspirer, ainsi qu'un annuaire de prestataires en région PACA.

Le Rim s'engage à soutenir les membres de son réseau au moyen de formations collectives et individuelles, de journées de sensibilisation et de création de groupes de travail thématique. Il s'agit, selon la référente RSO du réseau, d'une démarche d'accompagnement au changement afin de s'assurer que celui-ci sera durable, cohérent et efficient.

Aux côtés de ces acteurs et au sein du collectif des réseaux R2D2, soulignons la mine d'outils proposée par Reeve (le Réseau des éco-événements en Pays de Loire) à destination des organisateurs de tous types d'événements.

Le Pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de Loire, Eco-manifestations Alsace (*chargé du projet Emerge, sur la région Grand Est*), Grand Bureau en Auvergne-Rhône-Alpes, Elémen'terre en Occitanie et plus récemment le Rif, réseau des musiques actuelles en Ile-de-France, collaborent aussi aux groupes de réflexion du collectif, partagent leurs savoir-faire et initient des projets collectifs tels que la charte « Drastic on plastic ».<sup>2</sup>

Chacune de ces plateformes est porteuse de pratiques et d'orientations spécifiques, le point commun à toutes étant de proposer des **ressources** aux organisateurs d'événements et aux structures (*quel que soit leur domaine d'activité*) en vue de déployer des actions plus responsables (*quels que soient leurs enjeux*).

1 MOOC Festivals en transition, MOOC Prévention et réduction des risques en milieu festif

2 Le dispositif « Drastic on plastic » porté par le collectif R2D2 s'est inspiré d'une initiative britannique. Il a été présenté en France en janvier 2020 et déjà 60 festivals ont signé la charte et se sont engagés dans la réduction, puis la suppression, du plastique jetable dans la production de leur événement :

<https://drastic-on-plastic.fr/> 

## L'APPUI CONSEIL RSE DE L'AFDAS (PLAQUETTE DE PRÉSENTATION RSE - AFDAS)

L'Afdas est l'opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement. A ce titre, il accompagne le développement de la formation et les mutations économiques de ces secteurs.

Conscient que la démarche de responsabilité essaime aujourd'hui vers l'ensemble des secteurs économiques et qu'elle peut être un facteur d'innovation, il propose une offre de services permettant d'amorcer ou de développer une transition au sein des entreprises et organisations du spectacle.

Le dispositif de l'appui conseil est financé dans le cadre de l'EDEC Culture (Engagement Développement Emploi Compétences) et bénéficie du financement du ministère de la Culture. Dans le cadre de ce dispositif, l'organisation est accompagnée par un consultant expert dans la structuration et le pilotage de son projet de développement durable global. Elle choisit dans une liste de cabinets préalablement sélectionnés dans sa région, le partenaire qui lui apportera conseils et outils afin de déployer une démarche en phase avec son projet et sa stratégie.

En amont de cet engagement, l'organisation peut utiliser l'un des outils dédiés de l'Afdas afin de réaliser son autodiagnostic (Autodiagnostic-rse.afdas.com [👉](#)) sur la base d'un état des lieux de ses pratiques et d'élaborer des pistes de réflexion sur les actions à mener.

Parallèlement, l'Afdas recense une trentaine de formations autour d'une ou plusieurs thématiques RSO dans le secteur culturel.

### LES DLA, DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT LOCAUX

Premier dispositif national d'accompagnement des structures d'utilité sociale employeuses (principalement des associations), le DLA accompagne chaque année plus d'un millier d'associations culturelles dans la pérennisation de leurs activités et de leurs emplois, le renforcement de leurs missions d'utilité sociale, la création de coopérations, de groupements d'employeurs, ou dans la consolidation globale de leur développement...

Si encore très peu d'accompagnements DLA ont jusqu'à présent porté sur la mise en place de démarches RSO, ce dispositif peut être sollicité pour accompagner tout processus de changement au sein d'une organisation culturelle. De façon individuelle ou collective, il peut s'articuler avec les outils de la formation professionnelle ou les dispositifs portés par les fédérations.

Informations sur [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr) [👉](#)

Le DLA dans la Culture : <https://www.opale.asso.fr/rubrique49.html> [👉](#)

### S'APPROPRIER LA NORME ISO 20121 GRÂCE AU GUIDE, « LE MANAGEMENT RESPONSABLE DU SPECTACLE »<sup>1</sup>

Ce guide pratique s'appuie sur les exigences de la norme de l'événementiel durable et constitue une référence incontournable pour qui souhaite se lancer. Emaillé de témoignages et de cas concrets classés par thématique, il permet de s'approprier les notions phares de l'ISO 20121 et de rendre accessible à tou.te.s la démarche de RSO.

## FAUT-IL SE FAIRE ACCOMPAGNER ?

Il n'est pas indispensable de se faire accompagner pour développer une démarche responsable et bon nombre de professionnels du spectacle vivant ont entamé une transformation sans même connaître le terme de RSO.

Pour certains, cette démarche relève de l'ADN de leur activité.

<sup>1</sup> Herry Jean-Claude, Le management responsable du spectacle, Paris, Irma éditions, 2014

## COMPAGNIE LA MIGRATION

La Migration, compagnie de cirque a été créée sur une ligne artistique dont le cœur est la relation au paysage et au vivant. Pour les deux fondateurs, Marion Even et Quentin Claude, il était insensé de ne pas accorder pratiques et propos artistique et peu à peu, en tâtonnant, en se nourrissant d'échanges et de lectures, ils ont questionné chacun des pans de leur activité afin de les rendre cohérents avec leurs valeurs.

Soucieux des enjeux liés à la gestion des tournées, ils proposent d'associer les diffuseurs à leur démarche dans leurs contrats de cession. En intégrant une grille alternative de « tarifs écologiques », ils leur font bénéficier d'une réduction des coûts, en greffant les dates d'accueil à celles de lieux voisins.

La marge financière revue à la baisse est mise en balance avec une amélioration du confort de la tournée. « Notre priorité c'est pas que la compagnie s'enrichisse mais c'est la qualité de travail pour nous, la qualité de vie. » (Quentin Claude).

Assumant pleinement un positionnement radical, qui consiste pour eux à revenir à l'essence de leur engagement en tant qu'artistes, ils ont aussi le souhait d'inclure dans leur transformation les questions sociales et de gouvernance. Site de La Migration [👉](#)

## LA PÉNICHE CANCALE, BISTROT CULTUREL

Pour la Péniche Cancale, entreprise culturelle de l'économie sociale et solidaire, l'engagement responsable en matière environnementale, sociale et économique témoigne d'une volonté de transformation sociétale forte qui est le pur produit de la génération de ses fondateurs.

Les valeurs partagées il y a plus de dix ans par un petit groupe d'amis ont fait émerger un lieu culturel qui aujourd'hui fait référence au niveau national pour la qualité de sa démarche.

La Péniche Cancale, restaurée et entretenue selon des critères environnementaux agit en faveur d'une restauration en circuits courts, de producteurs locaux de boissons. Elle travaille en lien avec des structures d'insertion sociale sur le volet accueil des publics et s'est doté pour sa gouvernance d'un fonctionnement coopératif sous la forme d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

La démarche est empirique, fondée sur une histoire, des statuts et des valeurs qui garantissent l'inscription du projet dans l'économie locale. La notion de parties prenantes, même si elle n'est pas énoncée comme telle, fait pleinement sens ici car La Péniche Cancale a su développer un réseau très riche de partenariats, locaux et nationaux (du champ musical, culturel, social, de l'ESS, des coopératives, des fédérations et syndicats).

Site de la Péniche Cancale [👉](#), coopérative culturelle

Ainsi, de nombreuses structures s'interrogent et agissent autrement sans formaliser pour autant leur démarche et sans être accompagnées.

Néanmoins, l'accompagnement par un tiers formé au sujet peut faire gagner beaucoup de temps. L'organisation bénéficie d'un regard extérieur précieux pour cette démarche, d'outils pratiques et concrets qui ont été testés et validés, de partages d'expériences avec d'autres structures engagées et d'une opportunité de déléguer certains aspects du processus.

## FREINS ET LIMITES

La mise en œuvre d'une démarche RSO, qu'elle soit structurée ou non, induit de **se questionner sur ses pratiques** et de rechercher les meilleures solutions, c'est-à-dire les plus cohérentes, afin de bien **ajuster son projet** à cette nouvelle ambition. Ainsi, vouloir faire mieux nécessite de faire autrement, de sortir de ses schémas classiques, de ses habitudes de fonctionnement et de ses représentations et de repenser ses pratiques.

Dans le cadre de cette démarche, acheter du mobilier pour l'aménagement de son lieu ou transformer sa carte de restauration nécessite de consacrer plus de temps aux choix de prestataires, à l'acte d'achats responsables.

L'un des freins réside donc dans le manque de temps, si compté dans nos économies déjà véloces et chronophages. L'écueil serait que cet engagement soit perçu comme une charge de travail supplémentaire, elle serait évidemment mal acceptée par l'équipe dont l'activité, déjà souvent en tension, ne laisse pas beaucoup de place à la prise de recul.

Paradoxalement, la RSO ne peut pas être, à la fois la réponse pérenne au besoin de replacer l'humain et le vivant au cœur de l'organisation et un facteur d'accroissement de l'activité, dont on connaît les effets délétères sur la santé et le bien-être des salarié.e.s.

Ainsi, la RSO ne peut pas être l'objet d'une instrumentalisation pour justifier des pratiques plus vertueuses en matière environnementale.

L'accompagnement paraît donc intéressant, là encore, afin de soulager les équipes dont les habitudes de travail peuvent être bouleversées. Faire appel à des ressources humaines supplémentaires et des personnes formées, (en imaginant des mutualisations entre structures) qui portent un regard extérieur sur l'organisation pourrait être une solution.

Résister au changement est un réflexe naturel car il n'est jamais confortable de sortir de nos habitudes, d'accepter de modifier nos pratiques professionnelles et, de façon plus personnelle, nos convictions et nos schémas mentaux.

Cette résistance individuelle au changement nécessite pour les experts accompagnant les organisations d'être en capacité de comprendre où les personnes en sont dans la voie de la transformation, afin de s'adapter au contexte.

Ceci d'autant plus que la RSO place la gouvernance au centre de la démarche et va interroger les responsables des structures sur la dimension partagée des lieux de décision et de pouvoir.

L'une des difficultés identifiées notamment par Malika Vignon, la référente du Rim, réside dans le fait que l'engagement dans un processus de responsabilité sociétale suppose de penser son projet dans le **temps long**, de l'ancrer de façon durable et pérenne sans avoir l'assurance de récolter rapidement les fruits de ses efforts.

C'est bien à un **changement de paradigme** économique que cette démarche invite et celui-ci est plus lisible en termes humains que de « retour financier sur investissement ».

FREINS ET LIMITES	PISTES DE SOLUTIONS
Gestion du temps, faire en sorte que la démarche de RSO ne soit pas une contrainte de plus	Faire moins et mieux Associer les salarié.e.s pour la mise en œuvre Constituer collectivement sur un territoire une base de données d'achats responsables Imaginer des accompagnements mutualisés sur un territoire
Résistance au changement	Travailler par palier Réhabiliter le temps long de l'organisation Considérer le changement comme l'opportunité d'apprendre Abandonner l'idée d'un « retour sur investissement » immédiat

---

## BÉNÉFICES ET AMÉLIORATIONS

Dans le secteur économique classique, il a été démontré que les organisations engagées dans un processus de responsabilité sociétale sont plus performantes que les autres et résistent mieux aux crises. Les bénéfices se mesurent en termes de création de valeur mais aussi de valeur symbolique.

Dans le champ du spectacle vivant, le premier bénéfice est celui de **mettre en adéquation ses pratiques et ses valeurs** spirituelles, philosophiques, sociales et de valoriser un engagement qui est salué, voire attendu, par les publics, les tutelles et l'ensemble des partenaires.

Les changements d'habitudes de travail sont perçus comme extrêmement positifs par les équipes qui ont emprunté ce chemin.

En termes de **cohésion** notamment, les professionnel.le.s apprécient de s'éloigner de problématiques « pratico-pratiques » qui relient les individus entre eux au quotidien afin de partager des réflexions qui vont au-delà. Le changement d'habitudes de travail permet à chacun d'évoluer dans la structure et de s'exprimer sur des sujets sociétaux de fond.

Bénédicte Froidure, directrice de File 7, Scène de musiques actuelles, considère que la RSO est un formidable « outil de **développement collectif, de travail collaboratif**, de prise de conscience de tout ce qui nous entoure et c'est en tant que tel que ça doit être mis en place et évalué sur le moyen terme. »

Stimulante en termes d'innovation sociale, la démarche constitue une réponse bien réelle aux besoins qui s'expriment dans les organisations autour de davantage de transversalité et de partage du pouvoir.

### BÉNÉFICES DE LA DÉMARCHE :

- Adéquation valeurs et pratiques
- Forte cohésion d'équipe
- Implication et expression libérée
- Travail collaboratif
- Meilleur dialogue social

### TÉMOIGNAGE DU GRAND T DE NANTES

Inscrit dans une démarche de labellisation depuis 2017 avec le label Lucie 26000, Le Grand T est le premier théâtre à avoir obtenu cette reconnaissance suite à un processus qui a pris sa source en 2014 dans la prise de conscience de méthodes de management plus innovantes hors secteur culturel.

Aujourd'hui, après la formalisation de la démarche, l'organisation est outillée de tableaux indicateurs qui lui permettent de mesurer et d'objectiver ses engagements notamment, vers plus de parité, vers plus de transparence et d'égalité des salaires.

Les effets de cette démarche sur les relations sociales et la qualité de vie au travail sont tangibles et la bonne gestion de la crise sanitaire et économique par la direction a été unanimement saluée par les équipes du théâtre.

# 4

QUATRIÈME PARTIE

## LES RESSOURCES MOBILISABLES



---

Outre les ressources disponibles au fil du document, ou en notes de bas de page, voici quelques ressources complémentaires pour aider les acteurs. trices du secteur du spectacle vivant à s'outiller sur les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale ■  
(Liste non exhaustive.)

---

## SITES D'INFORMATION SUR LA RSE / RSO ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Ademe :

Agence de la transition écologique, a édité un document « Manifestations éco-responsables. » [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

### Le Global Compact France :

Relais local officiel du Global Compact des Nations Unies, il rassemble plus d'un millier d'entreprises et organisations à but non lucratif autour d'enjeux liés à la RSE et au développement durable. [www.globalcompact-france.org](http://www.globalcompact-france.org)

### « Le Grand Procès de la RSE » :

*Se propose chaque année de rendre compte et débattre de ses réalités, de ses impacts sur le terrain, ce dans un format original.* [www.grand-proces-rse.fr](http://www.grand-proces-rse.fr)

### Ministère de la culture, sa stratégie RSO :

[www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Developpement-durable/Strategie-RSO](http://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Developpement-durable/Strategie-RSO)

### Novethic :

Accélérateur de transformation durable. Média de référence sur des thématiques très variées pour celles et ceux qui souhaitent en apprendre davantage sur l'économie responsable. [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

### RSE news :

Portail dédié à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. [www.rsenews.com](http://www.rsenews.com)

### Youmatter :

Lieu de partage de connaissance et d'information pour aider à mieux comprendre les enjeux de notre monde en transition. [www.youmatter.world/fr](http://www.youmatter.world/fr)

# RSE / RSO



## ACTEURS DE LA TRANSITION DU SECTEUR CULTUREL ET ARTISTIQUE

### **ACT, Artistes citoyens en tournée :**

[act-tour.org](http://act-tour.org) 🖱

### **Arts Cultures & DD :**

Laure Guazzoni. [www.linkedin.com/in/laure-guazzoni](http://www.linkedin.com/in/laure-guazzoni) 🖱

### **Art of change 21 :**

Créée dans la perspective de la COP 21, cette association met en valeur le rôle des artistes dans la transition

### **Atelier Florès :**

Conseil et développement culturel.

[www.atelier-flores.com](http://www.atelier-flores.com) 🖱

### **BL - évolution:**

Cabinet de conseil pour la transition écologique.

[www.bl-evolution.com](http://www.bl-evolution.com) 🖱

### **COAL :**

COAL (coalition pour l'art et le développement durable), art et développement durable et RESSOURCE, son média et centre de ressource collaboratif. [www.ressource0.com](http://www.ressource0.com) 🖱

### **Culture annonces :**

Plateforme de vente de matériel d'occasion

[www.cultureannonces.fr](http://www.cultureannonces.fr) 🖱

### **EVVI :**

accompagne organisations, territoires et entreprises dans la transition écologique : [www.evvi.fr](http://www.evvi.fr) 🖱

### **Galatea Conseil :**

Cabinet de conseil en stratégie, management et transformation. [www.galateaconseil.com](http://www.galateaconseil.com) 🖱

### **Green événements :**

Pour des événements et un tourisme responsables.

[www.green-evenements.com](http://www.green-evenements.com) 🖱

### **Herry Conseil**

Événementiel responsable; [www.herryconseil.com](http://www.herryconseil.com) 🖱

### **Julie's bicycle :**

Le Creative Green Tools est un calculateur d'impact CO2 en anglais destiné aux acteurs de la culture souhaitant calculer leur impact environnemental.

[www.juliesbicycle.com/reporting](http://www.juliesbicycle.com/reporting) 🖱

Julie's Bicycle a rédigé le Green Mobility Guide, publié par

On The Move.

[www.juliesbicycle.com/resource-otm-green-mobility-2011](http://www.juliesbicycle.com/resource-otm-green-mobility-2011)

### **LEO :**

[www.leoconsulting.fr](http://www.leoconsulting.fr) 🖱

### **Le RESSAC :**

Réseau des ressourceries culturelles.

[www.artstockasso.fr/le-ressac](http://www.artstockasso.fr/le-ressac) 🖱

### **Les Augures :**

La culture fait sa transition (dominante beaux-arts) :

[www.lesaugures.com](http://www.lesaugures.com) 🖱

### **Lucie 26000 :**

Label RSE « engagé et responsable » généraliste.

[www.labellucie.com](http://www.labellucie.com) 🖱

### **Plus égales :**

Conseil et formation pour plus d'égalité.

[www.plusegales.blogspot.com](http://www.plusegales.blogspot.com) 🖱

### **Prélude-s :**

Formation culture et spectacle vivant.

[www.linkedin.com/company/prelude-s/](http://www.linkedin.com/company/prelude-s/) 🖱

### **Presta DD.**

Lancé par le Synpase (Syndicat des prestataires techniques), Presta DD est un label et un outil RSE pour la prise en main de la démarche de DD par les entreprises du spectacle.

[www.prestadd.fr](http://www.prestadd.fr) 🖱

### **Slow danse**

Espace de création et outils d'accompagnement.

[www.slowdanse.org](http://www.slowdanse.org) 🖱

### **Terra 21**

Bureau d'études en management environnemental et sociétal. [www.terra21.fr](http://www.terra21.fr) 🖱

### **The Greenroom :**

Développe des stratégies créatives pour le changement environnemental et sociétal dans le secteur de la musique.

[www.thegreenroom.fr](http://www.thegreenroom.fr) 🖱

# ACTEURS

---

## ET POUR RAPPEL, LES PARTENAIRES DU RÉSEAU R2D2, ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

### Le collectif des festivals :

[www.lecollectifdesfestivals.org](http://www.lecollectifdesfestivals.org) 🖱

### L'A.S.S.O.

Organisatrice du Festival Terres du Son.

[www.terresduson.com](http://www.terresduson.com) 🖱

### Le Pôle :

[www.lepole.asso.fr](http://www.lepole.asso.fr) 🖱

### Le REEVE :

[www.reseau-eco-evenement.net](http://www.reseau-eco-evenement.net) 🖱

### Elemen'terre :

[www.elemen-terre.org](http://www.elemen-terre.org) 🖱

### COFEES :

[www.cofees.udcm.net](http://www.cofees.udcm.net) 🖱

### Le Grand Bureau :

[www.grandbureau.fr](http://www.grandbureau.fr) 🖱

### Éco-Manifestations Réseau Grand Est :

[www.ecomanifestations-alsace.fr/projet-emerge](http://www.ecomanifestations-alsace.fr/projet-emerge) 🖱

### Le RIM :

<https://le-rim.org/> 🖱

### Le Rif :

[www.lerif.org/enjeux-societaux/](http://www.lerif.org/enjeux-societaux/) 🖱

PARTENAIRES

---

## RÉPERTOIRE DES ACTIONS ÉCO-RESPONSABLES ET DD

### Commander l'annuaire de La Scène 🖱 :

Annuaire de La Scène / Culture et Développement Durable, éditions 20/21

### Fiche mémo Spectacle vivant et éco-responsabilité 🖱 :

Sur le spectacle vivant et l'éco-responsabilité, Agence culturelle régionale Auvergne-Rhône-Alpes

REPERTOIRE

---

## CHARTES, MANIFESTES :

### Association Arviva :

Arviva, arts vivants, arts durables. [www.arviva.org/](http://www.arviva.org/) 🖱

### Drastic on plastic :

<https://www.drastic-on-plastic.fr/> 🖱

### « Ici, c'est cool » :

Des lieux et événements festifs s'associent contre toutes les violences : <http://www.icicestcool.org/> 🖱

### [grandsformats.com/ecologie](http://grandsformats.com/ecologie) 🖱 :

Pour une écologie de la musique vivante

### Not'pom, charte écologique :

Sur le site Idem Collectif [www.idem-collectif.org](http://www.idem-collectif.org) 🖱 et tous les sites des compagnies signataires

### "Le spectacle et le vivant 20 propositions pour contribuer à la transition écologique et sociale"

Sophie Lanoote - Galatea Conseil & Nathalie Moine - Florès

CHARTES

---

## QUELQUES ORGANISATIONS ENGAGÉES

### L'Aéronef :

Scène de musiques actuelles.

<https://aeronef.fr/certifie-responsable/> 🖱

### La RSO dans les statuts du festival d'Aix :

Festival d'Aix en Provence. [www.festival-aix.com/fr/](http://www.festival-aix.com/fr/)

[festival-daix/la-responsabilite-societale-du-festival-daix](http://festival-daix/la-responsabilite-societale-du-festival-daix) 🖱

### File 7 :

<http://www.file7.com/fr/accueil/bienvenue.html> 🖱

### Le Grand T :

La politique RSE du Grand T.

<https://www.legrandt.fr/grand-t/la-politique-rse> 🖱

### SN Carré Colonnes :

Une scène nationale engagée et éco-responsable.

[www.carrecolonnes.fr/](http://www.carrecolonnes.fr/) 🖱

### La Maison des Métallos :

a accueilli en octobre 2019 une rencontre intitulée « Développement durable et économie circulaire : des acteurs pour le spectacle vivant » ([www.journeesdumanagementculturel.com/edition-2019](http://www.journeesdumanagementculturel.com/edition-2019)) 🖱

### Thema :

Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés a compilé des ressources, articles, vidéos, livres... : [www.thema-marionnettes.com/les-rendez-vous-du-commun/ressources](http://www.thema-marionnettes.com/les-rendez-vous-du-commun/ressources) 🖱

---

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

➤ Mathieu Baudin, « Dites à l'avenir que nous arrivons », Editions Alisio, 2020.

➤ Howard Bowen, « Social Responsibilities of the Businessman », Harper, 1953

➤ Sylvie Brunel, « Le développement durable », Que sais-je, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.

➤ Micha Ferrier-Barbut, Rébecca Shankland, « La Gestion des ressources humaines dans le secteur culturel », Territorial Editions, 2017.

➤ Claude Grignon et Jean-Claude Passeron, « Le Savant et le Populaire. Misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature », Gallimard, 1989

➤ Jean-Claude Herry, « Le management responsable du spectacle – Comment intégrer les principes de développement durable à son activité », Editions IRMA, 2014.

➤ Bruno Latour, "Où atterrir ? Comment s'orienter en politique ?", Editions La Découverte, 2017

➤ Jean-Michel Lucas, « Les droits culturels – Enjeux, débats, expérimentations », Territorial Editions, 2017.

➤ Jean-Michel Lucas, « Culture et développement durable », Editions IRMA, Paris, 2014

➤ Dennis Meadows, Le club de Rome, « Halte à la croissance ? », Fayard, 1972

Et aussi :

➤ Noire n'est pas mon métier, ouvrage collectif, Editions du Seuil, 2018.

➤ Le spectacle et le vivant, 20 propositions pour contribuer à la transition écologique et sociale Sophie Lanoote et Nathalie Moine, 2021.

---

## THÈSE PROFESSIONNELLE

Amélie Mammou, « La responsabilité écologique des lieux permanents de spectacle vivant : des enjeux et des spécificités. », Burgundy School of Business, 2020

---

## ARTICLES ET REVUES

➤ Cahier spécial réseau Culture 21 Culture et DD

➤ Christophe Blandin-Estournet , « Douce France... Un public, des publics / Une diversité, des diversités ? », in L'Observatoire 2020/2 (N° 56), pages 85 à 87.

➤ Christophe Blandin-Estournet , « Les projets situés ou les métamorphoses de l'action culturelle », Nectart #5, 2017, pages 78-86. 📄

➤ Jean Caune, "Le siècle vert" : un nouveau paradigme pour la culture ? », The Conversation, 16 septembre 2020. 📄

➤ Bérénice Hamidi-Kim, « Quand la « diversité » fait diversion face aux discriminations raciales... et esthétiques », Alternatives Théâtrales n°133, novembre 2017.

➤ Bérénice Hamidi-Kim, « Pour un autre récit de la diversité. » n°56 de la revue de l'Observatoire, été 2020.

➤ Aurélie Mammou, Le milieu culturel n'est pas un nuage idyllique... », Communicant.info, 28 mai 2020. 📄

➤ Barbara Métais-Chastanier, « La culture comme pétrole », Libération, 7 juillet 2019.

➤ Observatoire des politiques culturelles : « Le secteur culturel doit-il changer ses modes d'organisation ? ». 📄

➤ Antonin Padovani, « De quoi hier sera fait, la crise écologique au théâtre », Mouvement-Up, 17 février 2020. 📄

➤ Reine Prat, « Arts et culture... Et que rien ne change ! » Travail, genre et société, 2015/2, pages 187 à 191.

➤ Carole Thibaut, « Sortir de la honte », Nectart #10, janvier 2020, pages 104-110.

➤ Emmanuel Tibloux, « Pour une relance écologique du secteur culturel », Libération, 13 mai 2020. 📄

➤ Emmanuel Wallon, « La légitimité d'une politique culturelle repose sur le fait qu'elle reste un enjeu de confrontations », Entretien in NOTO n° 14, revue culturelle, pages 38-43.

ARTIS  
en Bourgogne-Franche-Comté



opale  
Culture & ESS



Editeur : Artis / Le lab / Opale

Rédaction : Claire Chaduc @alterculture

Graphisme : CITRON GIVRÉ  
agence de communication

### Remerciements

Alain Anglaret, Fazette Bordage, Quentin Claude, Claire Costa, Bénédicte Froidure, Laure Guazzoni, Arthur Keller, Benjamin Magnen, Malika Vignon.

MASHA-KOTLIARENKO-UNSPLOASH

