

Photo page précédente : Théâtre de Vidy-Lausanne, © Lpalli

Ce travail n'a pas été rédigé en vue d'une publication, d'une édition ou diffusion. Son format et tout ou partie de son contenu répondent donc à cet état de fait. Les contenus n'engagent pas l'Université de Lausanne. Ce travail n'en est pas moins soumis aux règles sur le droit d'auteur. A ce titre, les citations tirées du présent mémoire ne sont autorisées que dans la mesure où la source et le nom de l'auteur-e sont clairement cités. La loi fédérale sur le droit d'auteur est en outre applicable.

Remerciements

Un travail de mémoire est souvent perçu comme l'aboutissement de plusieurs années d'étude. La recherche du sujet parfait et représentatif de son identité est source de nombreux questionnements qui viennent s'ajouter à la tâche d'entreprendre un travail de recherche d'ampleur. J'ai eu la chance d'être entourées de personnes qui ont rendu ces phases de questions plus douces et de me permettre d'envisager ce travail, non pas comme une fin, mais comme une ouverture vers de nouvelles possibilités.

Tout d'abord je tiens à remercier chaleureusement mon professeur, Monsieur Martin Müller, pour m'avoir suivie dans mes nombreux revirements de situation et pour m'avoir poussée à approfondir mes réflexions et faire confiance à mes ressentis. Merci également de m'avoir offert des occasions d'échanger et de rencontrer des experts et expertes du monde culturel.

Ce travail n'aurait pas été possible sans la participation de toutes les personnes avec qui j'ai mené des entretiens – Vincent Baudriller, Caroline Barneaud, Darius Ghavami, Astrid Lavanderos, Jonathan Reymond, Anne Le Garrec, Thierry Luisier, Sophie Mercier, Nelly Niwa, Yann Riou et Christian Wilmart. Merci infiniment à elles et eux pour leur temps. Merci également à Sophie Mayor, Gabriel Schenker et Delphine Avrial pour les informations qui ont permis de venir compléter mes données.

Je remercie également l'entièreté du personnel du Théâtre de Vidy-Lausanne pour leur accueil et les riches échanges lors de mon stage qui ont évidemment grandement motivé ce sujet de mémoire.

Enfin, j'adresse un merci tout particulier à ma famille qui m'a toujours soutenue de manière inconditionnelle. Merci à mes amis et amies, mes relecteurs et relectrices, pour leurs précieux conseils et leur présence.

L'intégration d'une démarche de durabilité dans une institution culturelle : rôles, motivations et barrières. Étude du Théâtre Vidy-Lausanne.

Résumé

Ce travail de mémoire examine les possibilités d'évolution d'une institution culturelle dans un contexte de crise environnementale. Les différents rôles que celle-ci peut prendre ainsi que les éléments moteurs et les barrières à l'intégration de la durabilité dans ses activités y sont étudiés. Pour ceci, une étude de cas est effectuée sur le Théâtre de Vidy-Lausanne qui a entrepris d'intégrer l'écologie dans ses pratiques. Des entretiens ont été menés avec des membres du personnel et des expert·e·s externes puis les données analysées grâce à la méthode de la théorisation ancrée. Le modèle d'engagement environnemental de Mair & Jago est ensuite testé afin de mettre en évidence les spécificités du secteur des arts scéniques.

Les résultats témoignent que non seulement les activités d'un théâtre sont amenées à évoluer afin de répondre aux enjeux de son temps, mais qu'en plus de nouvelles missions viennent s'y ajouter. Sa dimension artistique et émotionnelle en fait un outil puissant et unique pour la transition écologique. Son engagement environnemental s'étend alors au-delà de la réduction de sa propre empreinte. Son rôle historique de porte-parole motive significativement la démarche. Toutefois, les valeurs et motivations personnelles des équipes et des artistes portant des projets novateurs restent nécessaires. Le processus est ralenti par le manque de ressources mais également par un modèle économique et une identité basés sur la tournée. Le principe de la liberté artistique, érigé en intouchable, représente également une barrière. Le modèle de Mair et Jago est adapté tant dans le fond que dans la forme afin de représenter la continuité de la démarche d'engagement environnemental et la dimension systémique qui jouent un rôle majeur pour le secteur des arts de la scène en Suisse.

Mots clés

Institutions culturelles, théâtre, arts vivants, durabilité, transition, engagement environnemental, modèle conceptuel de Mair et Jago.

The process of greening in a cultural institution: roles, drivers and barriers.

A case study of the Theatre Vidy-Lausanne.

Abstract

This master thesis examines the possibilities of evolution of a cultural institution in the context of an environmental crisis. The different roles that it can take as well as the drivers and barriers to the environmental greening are studied. For this purpose, a case study is conducted on the Théâtre Vidy-Lausanne which has undertaken to integrate ecology into its activities. Interviews were held with staff members and external experts and the data was analyzed using the grounded theory method. Mair & Jago's conceptual model of greening is then tested to highlight the particularities of the performing arts sector.

The results show that not only are the activities of a theater required to evolve in order to meet the challenges of its time, but that new missions are being added. Its artistic and emotional dimension makes it a powerful and unique tool for the ecological transition. Its environmental responsibility extends beyond the reduction of its own footprint. Its historical role as a spokesperson significantly motivates the approach. However, the personal values and motivations of the teams and artists carrying innovative projects are still necessary. The process is slowed down by a lack of resources but also by a touring-based economic model and identity. The untouchable principle of artistic freedom is also a barrier. Mair and Jago's model of greening is adapted in both form and content to represent the continuity of the process and the systemic dimension that play a major role for the performing arts sector in Switzerland.

Key words

Cultural institutions, theatre, performing arts, sustainability, transition, process of greening, conceptual model of Mair and Jago.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	- 9 -
2. REVUE DE LITTÉRATURE	- 13 -
2.1. Culture : définition, rôle et impact.....	- 13 -
2.2. Culture et durabilité	- 16 -
2.3. L’engagement environnemental dans une organisation.....	- 24 -
3. CONTEXTE ET CAS D’ÉTUDE	- 28 -
3.1. Secteur culturel et arts scéniques en Suisse	- 28 -
3.2. Cas d’étude : le Théâtre de Vidy.....	- 31 -
4. MÉTHODOLOGIE	- 38 -
4.1. Choix de l’étude de cas et positionnalité	- 38 -
4.2. Collecte des données : les entretiens semi-directifs.....	- 39 -
4.3. Méthode d’analyse des données : la Grounded Theory	- 44 -
5. RÉSULTATS	- 48 -
5.1. Rôles du théâtre.....	- 48 -
5.2. Éléments moteurs et barrières à l’échelle globale.....	- 55 -
5.3. Éléments moteurs et barrières à l’échelle sectorielle.....	- 61 -
5.4. Éléments moteurs et barrières à l’échelle institutionnelle	- 77 -
6. DISCUSSION	- 88 -
6.1. Rôles du théâtre.....	- 88 -
6.2. Éléments moteurs et barrières	- 95 -
6.3. Adaptation du modèle conceptuel.....	- 106 -
6.4. Apports et limites.....	- 110 -
7. CONCLUSION	- 113 -
8. RÉFÉRENCES	- 114 -

Figures

Figure 1. Champs d'inscription de ce travail.....	- 13 -
Figure 2. Trois approches explorant la relation entre culture et durabilité.....	- 17 -
Figure 3. Rôle de l'événementiel culturel dans la transition écologique	- 24 -
Figure 4. Proposition d'un modèle conceptuel d'engagement environnemental pour le secteur du tourisme d'affaires.....	- 25 -
Figure 5. Répartition des sources de financement du Théâtre de Vidy, saison 19/20	- 34 -
Figure 6. Cartographie des parties prenantes du Théâtre de Vidy.....	- 42 -
Figure 7. Les différents rôles du théâtre dans la transition écologique	- 88 -
Figure 8. Ce que le public lausannois recherche lors d'une sortie culturelle	- 92 -
Figure 9. Eléments moteurs à l'engagement environnemental d'un théâtre.....	- 95 -
Figure 10. Barrières à l'engagement environnementale d'une institution théâtrale	- 101 -
Figure 11. Proposition d'un modèle conceptuel d'engagement environnemental pour le secteur des arts vivants	- 106 -
Figure 12. Modèle transthéorique du changement.....	- 109 -

Tableaux

Tableau 1. Influence de la prise de conscience globale sur l'engagement environnemental	- 56 -
Tableau 2. Influence de l'ampleur des enjeux sur l'engagement environnemental.....	- 58 -
Tableau 3. Influence des questions de justice sur l'engagement environnemental	- 59 -
Tableau 4. Influence du covid-19 sur l'engagement environnemental.....	- 61 -
Tableau 5. Influence de la situation de surproduction sur l'engagement environnemental.....	- 62 -
Tableau 6. Influence des partenaires financiers et tutelles sur l'engagement environnemental.....	- 66 -
Tableau 7. Influence des autres institutions théâtrales sur l'engagement environnemental	- 68 -
Tableau 8. Influence des initiatives sectorielles sur l'engagement environnemental	- 69 -
Tableau 9. Influence des rôles et responsabilités d'un théâtre sur l'engagement environnemental .	- 71 -
Tableau 10. Influence du public sur l'engagement environnemental	- 73 -
Tableau 11. Influence des manières de travailler sur l'engagement environnemental	- 74 -
Tableau 12. Influence des artistes sur l'engagement environnemental	- 77 -
Tableau 13. Influence des équipes sur l'engagement environnemental	- 80 -
Tableau 14. Influence des connaissances sur l'engagement environnemental	- 81 -
Tableau 15. Influence des rencontres sur l'accompagnement environnemental	- 82 -
Tableau 16. Influence des coûts sur l'engagement environnemental	- 84 -
Tableau 17. Influence d'être un théâtre public sur l'engagement environnemental.....	- 85 -
Tableau 18. Influence d'être un théâtre de création sur l'engagement environnemental	- 86 -
Tableau 19. Influence d'être un théâtre qui tourne sur l'engagement environnemental	- 87 -

Acronymes et abréviations

CID	Centre Interdisciplinaire de Durabilité
Corodis	Commission Romande pour la Diffusion
FRAS	Fédération Romande des Arts de la Scène
GES	Gaz à effet de serre
ICC	Industries créatives et culturelles
INR	Institut du Numérique Responsable
OFC	Office fédéral de la culture
OFS	Office fédéral de la statistique
ONU	Organisation des Nations Unies
PIB	Produit Intérieur Brut
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
UCLG	United Cities and Local Governments
UE	Union Européenne
UNIL	Université de Lausanne
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UTC	Union des Théâtres de Création
WCCD	World Commission on Culture and Development

1. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

A l'heure où les enjeux environnementaux prennent chaque jour plus d'importance, le secteur culturel¹ semble souvent avoir été exempté de tout questionnement. Pourtant, il n'en est pas moins l'un des secteurs dont la croissance est la plus importante (Belfiore et Bennett, 2008). En 2011, le commerce de produits culturels dépassait les 600 milliards de dollars américains au niveau mondial (Maxwell et Miller, 2017). En Suisse, une entreprise sur dix relève du secteur culturel et contribue ainsi à 2.1% du produit intérieur brut (Furrer et Moeschler, 2020). Souvent mis en avant pour sa valeur symbolique et ses avantages sociaux, des études ont mis en lumière les liens entre secteur culturel et enjeux environnementaux. En effet, le secteur est fortement dépendant des énergies fossiles, notamment pour produire et diffuser ses œuvres, et génère donc d'importantes quantités d'émissions de gaz à effet de serre (Shift Project, 2021 ; Maxwell et Miller, 2017). De plus, il est amené à devoir se réinventer face aux conséquences du changement climatique qui se feront toujours plus ressentir (Isar, 2017). Alors que l'idée de développement durable fait son chemin dans les organisations intergouvernementales, la culture y fait progressivement son entrée (voir Throsby, 2017 et Isar, 2017 pour un historique). L'Agenda 21 pour la culture appelle par exemple à faire de celle-ci le quatrième pilier du développement durable (UCLG, 2010). Néanmoins, l'association des concepts de « culture » et de « durabilité », tous deux peu définis, fait l'objet de multiples interprétations ce qui rend difficile l'élaboration et la mise en place de véritables plans d'action (Isar, 2017 ; Duxbury et al., 2017). Le rôle du secteur culturel dans une transition vers des modes de vie plus respectueux est donc un sujet d'actualité bien qu'il ne fasse pas l'objet de suffisamment de recherches (Kangas et al., 2017).

Au cœur de ces discussions, les institutions culturelles ne sont pas épargnées par les questions de durabilité mais leur rôle reste tout autant confus. Selon la définition de Becker (1988), celles-ci sont définies par une activité culturelle ou artistique particulière et permettent la production et la diffusion des biens culturels et leur inscription dans la durée. Elles fonctionnent en réseau et coopèrent au niveau national voire international. Maxwell et al. (2017) mettent en avant le

¹ Par « secteur culturel » on entend, « *tous les secteurs dont les activités sont fondées sur des valeurs culturelles ou sur des expressions artistiques et autres expressions créatrices individuelles ou collectives* » (Commission européenne, 2018). D'un point de vue statistique, le secteur culturel se construit autour de dix domaines : Patrimoine, Archives, Bibliothèques, Livre et presse, Arts visuels, Arts vivants, Audiovisuel et multimédia, Architecture, Publicité, Artisanat d'art. Ces domaines se recoupent au travers de six fonctions économiques : création, production et édition, diffusion et commercialisation, conservation, formation, administration et management culturel. Elles auront le potentiel de créer de l'innovation et de l'emploi, en particulier grâce à la propriété intellectuelle.

rôle majeur des institutions culturelles dans la construction d'un monde durable et la nécessité de les reconnaître pour tel. Tout d'abord, l'impact environnemental de leurs opérations peut être examiné et réduit. Ensuite, au travers de leur programmation artistique, elles ont le potentiel de porter des messages et des valeurs et ainsi forger des modes de pensées et de vie en adéquation avec les principes du développement durable (Duxbury et al., 2017).

Dans ce contexte de prise de conscience des enjeux environnementaux et d'intégration de la culture dans les débats, il convient de s'intéresser plus précisément au théâtre qui rassemble et porte les enjeux de société depuis plus de 2500 ans (Viala, 2017). Depuis quelques années, la programmation artistique des institutions théâtrales semble de plus en plus composée d'œuvres intégrant les principes de durabilité, que ce soit au travers d'un personnage, d'un futur imaginaire ou dans le format de la production. En tant qu'art vivant, lieu de réflexion et d'un vivre-ensemble, le théâtre semble avoir tout son rôle à jouer dans la transition vers un monde plus durable. Cette réflexion conduit donc à la question centrale qui oriente ma recherche :

Dans quelle mesure le théâtre vivant peut-il évoluer afin de devenir acteur de la transition écologique ?

La transition écologique est ici définie comme l'évolution vers un nouveau modèle économique et social permettant de répondre aux enjeux environnementaux. L'objectif est de pouvoir vivre dans le donut selon la théorie de Raworth (2017) : « *it recognises that wellbeing depends on enabling every person to lead a life of dignity and opportunity, while safeguarding the integrity of Earth's life-supporting systems* ». En d'autres termes, des modes de vie durables respectent les limites planétaires – le plafond écologique – tout en assurant que les besoins fondamentaux comme la santé ou l'accès à l'éducation sont satisfaits – le plancher social.

Pour répondre à cette question de recherche, je me suis intéressée au processus d'engagement environnemental du Théâtre de Vidy-Lausanne². Ce théâtre de création de renommée internationale a annoncé mettre depuis septembre 2019 « *l'écologie appliquée et la durabilité au centre de ses activités* » (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020b). J'ai donc cherché à comprendre ce que cela implique pour une institution théâtrale mais également quel contexte a permis l'émergence et la mise en application de cette décision. La problématique ci-dessus se déroule en cinq sous-questions de recherche qui permettent de préciser mon questionnement. Suivant les recommandations de la méthode d'analyse retenue, aucune hypothèse n'a été formulée afin

² Pour la suite de travail, « Théâtre de Vidy-Lausanne », « Théâtre de Vidy » ou simplement « Vidy » seront utilisés de façon interchangeable pour parler d'une seule et même institution.

de laisser place libre à l'émergence de concepts fortement ancrés dans les données et non dans la théorie.

Tout d'abord, la littérature sur le lien entre culture et durabilité étant multiple et les significations variées, je me suis intéressée au rôle du théâtre dans une transition vers des modes de vie durables. Le secteur culturel, de par ses activités artistiques et créatives, a un fonctionnement, des contraintes et des capacités bien particulières. De ce fait, il est intéressant de se demander quels peuvent être ses apports pour faire face aux enjeux environnementaux. La première sous-question de recherche est donc :

1) De quelle manière les institutions culturelles, et notamment le Théâtre de Vidy, peuvent-elles jouer un rôle dans la durabilité ?

La définition de ces rôles explicite ce qui est entendu par des notions telles qu'un « théâtre durable » ou « l'engagement environnemental d'une institution culturelle », ce qui permet alors de se pencher sur le processus pour parvenir à cette finalité. Pour ceci, je me base sur le modèle conceptuel de Mair & Jago (2010) ainsi que sur ses adaptations subséquentes (Mair et Laing, 2012 ; François-Lecompte et Gentric, 2013) qui permettent d'expliquer le degré d'engagement environnemental d'une organisation. Selon ces études, le processus d'intégration de la durabilité est influencé positivement ou négativement par un certain nombre d'éléments moteurs et de barrières. Il convient donc de se demander quels ont été les facteurs ayant joué un rôle dans la démarche du Théâtre de Vidy :

2) Quels sont les éléments moteurs qui permettent l'intégration de la durabilité dans les activités du Théâtre de Vidy ?

3) Quels sont les barrières qui empêchent ou ralentissent l'intégration de la durabilité dans les activités du Théâtre de Vidy ?

Ceci permet le déploiement de dispositifs de soutien pertinents capitalisant sur les éléments moteurs et visant à réduire les difficultés. Cela encouragerait de nouvelles institutions à s'engager et à celles déjà investies de poursuivre la démarche. Il faut donc se demander dans quelle mesure le modèle d'engagement environnemental du Théâtre de Vidy est généralisable à d'autres institutions culturelles et selon quels critères :

4) Quelles sont les spécificités du Théâtre de Vidy qui limitent une généralisation du modèle d'engagement environnemental ?

Enfin, je cherche à identifier quels sont les éléments spécifiques aux arts vivants et au secteur culturel dans leur manière d'intégrer la durabilité dans leurs pratiques. Si de tels facteurs existent, il convient alors de les mettre en avant pour démontrer que le secteur culturel, dont la nécessité est souvent remise en question, a son rôle à jouer dans le développement vers une société plus durable.

5) *Quelles sont les spécificités du secteur des arts vivants et du secteur culturel dans leur manière d'aborder la durabilité ?*

Ce travail est construit en cinq parties. Tout d'abord, une revue de littérature met en évidence les multiples liens entre les concepts de culture et de durabilité et présente le modèle d'engagement environnemental de Mair & Jago. Deuxièmement, le contexte dans lequel opère le Théâtre de Vidy est développé. Ceci permet de comprendre la situation actuelle du secteur culturel suisse, en particulier romand, et met en lumière mon cas d'étude. Dans un troisième temps, la méthodologie est adressée afin d'expliquer la méthode de collecte et d'analyse des données. La présentation de ces résultats vient d'ensuite. Enfin, la discussion revient sur les précédents résultats et un modèle conceptuel d'engagement environnemental pour le secteur des arts scéniques est proposé.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre présente une revue de la littérature en trois temps qui permet de poser les concepts qui seront ensuite mobilisés pour la discussion. En premier lieu, comme ce mémoire concerne le domaine culturel, un chapitre définit la notion de culture et présente le rôle mais également les impacts du secteur dans la société et son développement. Dans un deuxième temps, je reviens sur le lien entre culture et durabilité et les différentes manières dont le secteur peut être mobilisé pour participer activement à la transition écologique ; tout d'abord via sa dimension artistique puis au travers de ses pratiques et événements. Finalement, différentes études sur le processus d'intégration des démarches de durabilité dans une organisation sont présentées et en particulier le modèle de Mair & Jago qui guide la suite de mon analyse. La Figure 1 synthétise les champs dans lesquels s'inscrit ma recherche, du général au particulier.

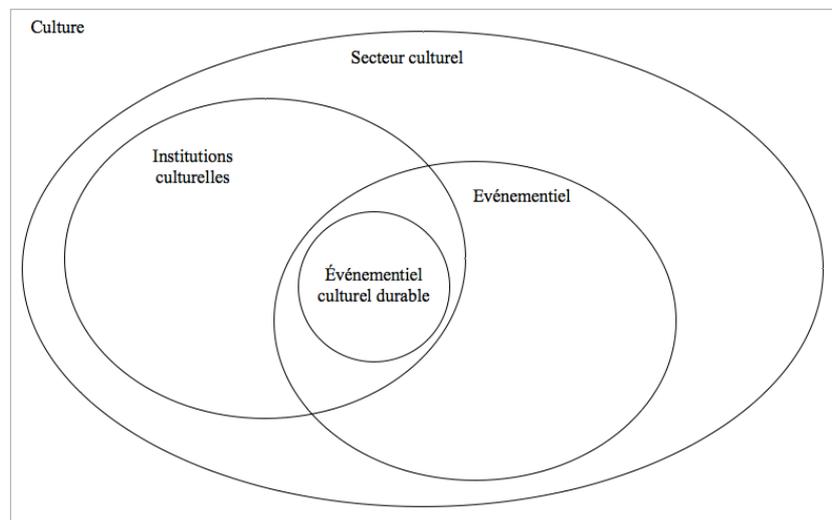


Figure 1. *Champs d'inscription de ce travail*

(Source : propre)

2.1. Culture : définition, rôle et impact

Le concept de culture est vague et ne possède pas de définition consensuelle capable de satisfaire la multiplicité des points de vue. L'histoire du mot est d'ailleurs si complexe qu'il est impossible de déterminer le moment où la culture est devenue un concept indépendant (Verdugo-Ulloa, 2018). Sous l'angle anthropologique, la culture est définie comme la manière de vivre ensemble et valorisé comme un élément donnant du sens à nos existences (Kangas et al., 2017). On s'intéresse alors au système de valeurs, aux croyances et coutumes et aux règles formelles et informelles. Throsby (2017), économiste culturel, introduit la notion de « capital

culturel », qui inclut tous les biens et services qui comportent ou permettent l'émergence d'une valeur culturelle. Celui-ci peut être hérité du passé ou créé dans le présent dans une volonté artistique. Le capital est composé de biens tangibles (œuvres d'art, bâtiments, etc.) comme intangibles (idées, pratiques, croyances, etc.). Dans le cadre de ce travail, le concept de culture est défini selon le sens le plus couramment utilisé dans le langage commun et l'attention se porte sur le capital culturel tangible selon Throsby. Il s'agit alors d'une « *catégorie concrète et descriptive faisant allusion au travail artistique et intellectuel* » (Verdugo-Ulloa, 2018, p. 7). Ceci inclut les activités du secteur culturel, comme défini en introduction, générant des produits ayant une forte valeur symbolique ou esthétique. Cependant, afin d'adresser les rôles de la culture dans la transition, il reste nécessaire de reconnaître la forte interconnexion entre la définition anthropologique de la culture comme un mode de vie et sa définition artistique.

La culture joue un rôle particulier dans le développement de nos sociétés et de notre rapport à la nature. Se basant sur le sens anthropologique du mot, plusieurs courants de pensées économiques ont pris en compte les facteurs culturels afin de comprendre notamment comment ceux-ci influencent les comportements économiques (voir par exemple la revue de littérature de Verdugo-Ulloa, 2018). Toutefois, ceci dépasse les limites de ce travail et l'intérêt se porte donc sur l'impact des industries culturelles qui a également été étudié, mettant en lumière leur riche potentiel économique (Furrer et Moeschler, 2020 ; Lévy et Jouyet, 2006). Il est en effet reconnu que la culture, en tant que secteur, peut être un outil pour la croissance économique et le développement. Selon une étude de EY (2021), « *avant la pandémie de COVID-19 les industries culturelles et créatives (ICC) rythmaient la croissance et l'internationalisation de l'économie européenne* ». En 2019, elles représentaient 4.4% du PIB de l'Union Européenne – une contribution plus élevée que l'industrie automobile – et ont vu leur chiffre d'affaire croître de 17% entre 2013 et 2019 (EY, 2021), en faisant l'un des secteurs qui se développe le plus rapidement (Belfiore & Bennett, 2008). Les ICC sont donc reconnues comme un « *poids lourd de l'économie* » et promues comme un outil dans la reconstruction post-covid (EY, 2021). De plus, il est largement admis que le secteur génère également de nombreux emplois (Digne, 2010). Finalement, les investissements culturels sont également un enjeu pour le développement urbain (Myerscough, 1988 ; Duxbury et al., 2016). La créativité est alors perçue comme un moteur pour redynamiser des villes ou des régions entières. Les projets culturels d'ampleur participent à l'amélioration de l'image, à la revalorisation des terrains et permettent d'attirer des nouveaux consommateurs (Duxbury et al., 2017). Cependant, ce développement

urbain peut également provoquer un phénomène de gentrification : le coût de la vie augmente et oblige les classes sociales les plus démunies à déménager (Peck, 2005).

Au niveau social, l'UNESCO (1969) établit, dès les années 60, un lien entre développement économique et social et développement culturel. La volonté de faire tomber les barrières géographiques, financières et sociales émerge dans les politiques publiques afin de rendre la culture accessible à tous et toutes. La culture devient un enjeu de bien-être et les arts sont reconnus comme bénéfiques sur la qualité de vie. C'est cette idée qui laissera place dans les années 70 au concept de « démocratisation culturelle » (Duxbury et al., 2017). Les arts sont officiellement reconnus comme ayant une contribution positive sur des indicateurs clefs tels que la santé, l'inclusion sociale ou l'éducation, ce qui justifie des investissements publics dans ce secteur (Belfiore, 2002). Matarasso (2007) met en avant le potentiel des arts dans la promotion d'une cohésion sociale et de l'autonomisation et mobilisation des communautés (« community empowerment »). Isar (2017) pointe également la culture comme un moyen de résolution de conflit. Des voix s'élèvent toutefois face à ces études qui sont souvent commanditées dans un but précis et dont la neutralité reste douteuse (Belfiore & Bennett, 2008, p.6-7). De plus, avec l'émergence de la notion d'impact et de retombées, la culture se voit entièrement instrumentalisée : « *Degraded to the function of mere tool, arts become a matter of "value for money"* » (Belfiore, 2002, p. 104).

Il est également pertinent de s'intéresser à l'impact environnemental des industries culturelles. Il reste actuellement difficile de trouver des études sur l'empreinte environnementale du secteur, la recherche portant principalement sur les événements et non sur le secteur dans sa globalité ou les institutions elles-mêmes. De plus, comme le met en avant le rapport du Shift Project (2021), la « *problématique énergie-climat est généralement présentée au travers des secteurs primaires et secondaires (agriculture, bâtiments, industrie, énergie, transports, ...)* » et de ce fait le monde culturel ne se sent que peu concerné. Malgré les apparences, le secteur culturel s'appuie sur les biens et services précédemment mentionnés et est donc fortement dépendant des énergies fossiles. Maxwell et Miller (2017) mettent également en évidence la quantité d'énergie utilisée et les déchets générés par le secteur culturel et notamment l'impact des tournées des arts vivants. La digitalisation du secteur, souvent perçue comme une manière de réduire ses émissions de GES grâce à la dématérialisation et les améliorations technologiques, risque de voir s'accroître la taille des audiences virtuelles et avec elle la consommation d'énergie (Maxwell et Miller, 2017 ; Shift Project, 2021). De plus, comme le fait remarquer Isar (2017) le secteur est amené à subir les effets du changement climatique et

devra faire face à des nouveaux défis. Par exemple, certains musées devront adopter des nouvelles technologies pour réguler la température et l'humidité, voire être potentiellement déplacés suite à la montée des eaux. Cependant, la vision d'une culture « *as environmentally benign* » (Maxwell & Miller, 2017, p. 177) semble persister dans les politiques et institutions.

2.2. Culture et durabilité

2.2.1. Le développement d'un concept

Comme vu précédemment, la culture peut jouer un rôle dans le développement social et économique. Longtemps négligée dans les discussions sur le développement durable, la culture y occupe aujourd'hui une place importante. Toutefois, la notion de durabilité dans le secteur culturel reste abstraite et peut prendre de multiples significations. Ce chapitre présente un aperçu des différentes études sur le sujet afin de pouvoir mieux cerner l'intérêt d'étudier le rôle du secteur culturel dans la transition écologique.

Le concept de « développement durable » fait son apparition dans les discours en 1980 dans une stratégie de l'IUCN. Il prend réellement de l'ampleur en 1987 grâce au Rapport Brundtland. La prise en compte simultanée des systèmes économiques, sociaux et environnementaux devient alors prédominante dans les agendas des organisations intergouvernementales (Kangas et al., 2017). Bien que le concept de développement durable soit lui-même sujet à de multiples interprétations et critiques (voir par exemple Raj Isad, 2017), ceci dépasse le cadre de ce travail qui se focalise sur l'apparition de la culture dans les débats. Suite à la Commission Brundtland, l'idée que la culture manque au sein des trois piliers du développement durable fait son chemin et, en 1996, la WCCD (World Commission on Culture and Development) publie *Our Creative Diversity*. Ce rapport connecte la culture à un certain nombre d'enjeux politiques, sociaux et économiques (WCCD, 1996). Ceci donne suite à plusieurs documents clés et événements comme, entre autres, la Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles pour le développement de Stockholm en 1998, le plan d'action qui en résulte (UNESCO, 1998) ou encore l'*Agenda 21 de la culture* (UCLG, 2004). En 2019, le rapport *Culture et Développement durable* souligne à nouveau « *les effets transformateurs de la culture* » et son rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de développement durable (UNESCO, 2019). Au niveau national, le conseil fédéral suisse a rejoint cette position en s'engageant dans son *Message culture 2016-2020* pour que la culture soit reconnue dans le rôle majeur qu'elle peut jouer pour l'avenir (ARE et OFC, 2017).

Toutefois, malgré la mise en relation de la culture et du développement durable, sa réelle signification et mise en application reste trouble. Comme le met en avant Isar (2017, p. 149) dans son analyse critique des concepts, « *When people make “sustainable development” an issue of cultural policy nowadays they could be referring to very different things – the notion has become positively polysemic in the multiplicity of its understandings. [...] it is probably one of the most imprecise notions in the current public discourse.* ». Dessein et al. (2015) illustrent les différentes manières dont culture et développement durable peuvent être mis en relation (Figure 2) : la culture peut être un quatrième pilier au côté des aspects sociaux, économiques et environnementaux (« *culture in sustainability* ») ; elle peut également être médiatrice et permettre d’atteindre la durabilité (« *culture for sustainability* ») ; finalement, la culture peut être perçue comme une base nécessaire à une société durable (« *culture as sustainability* »).

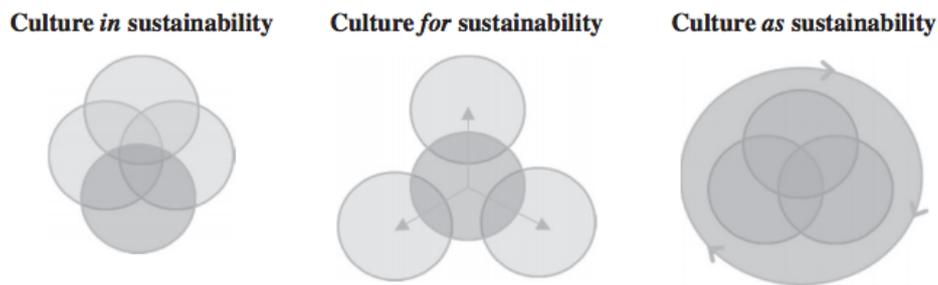


Figure 2. Trois approches explorant la relation entre culture et durabilité

Notes : Dans ces diagrammes, les différents liens entre la culture (cercle plus foncé) et la durabilité (les trois autres cercles, respectivement les piliers économiques, sociaux et environnementaux) sont représentés : la culture comme un quatrième pilier du développement durable (*culture in sustainability*) ; la culture comme médiatrice (*culture for sustainability*) et la culture comme la base pour un développement durable (*culture as sustainability*). (Source : Dessein et al., 2015 dans Duxbury et al., 2017)

Selon Isar (2017), le problème réside dans le fait que les rapports officiels se perdent entre définition anthropologique de la culture - en tant que mode de vie - et définition artistique. Ceci place une responsabilité bien trop grande sur les politiques culturelles qui auraient un rôle actif à jouer dans la transformation de nos modes de vie. Il met tout de même en avant la capacité des arts et des artistes à mettre en lumière les enjeux environnementaux et faire évoluer nos relations à la nature (Isar, 2017). De ce fait, le secteur culturel a une certaine influence sur les valeurs et système de croyances – sens anthropologique de la culture – ce qui permettrait de tendre vers des modes de vie et de pensée en adéquation avec les principes du développement durable (Kangas et al., 2017). Cette idée est également l’une des quatre propositions faites par Duxbury et al. (2017). Maxwell & Miller (2017) mettent en avant le travail des artistes militants pour dénoncer les grandes entreprises qui entretiennent une culture productiviste et

consommériste, perçue comme cause de la situation d'urgence climatique actuelle. Finalement, Clammer (2013) défend que la culture permet d'imaginer des futurs alternatifs et viables : « *What is needed ... is a "new story" – a new conception of the earth, its history, our place as one species among many in that story, and our vision of what we want our collective (human and non-human) future to be like. [...] culture is the means by which those changes take place.* ». Les institutions culturelles peuvent endosser ce rôle de reconnecter les publics à leur environnement comme cela a été le cas pour des enjeux de racisme ou de migration (Isar, 2017). La culture au sens artistique et la culture au sens anthropologique restent donc intimement liées, l'art agissant comme un facilitateur pour le développement d'une culture durable.

Duxbury et al. (2017) ajoutent trois autres voies permettant de lier culture et durabilité. Dans un premier temps, les politiques culturelles permettent de sauvegarder certaines pratiques et certains droits culturels, qui sont perçus comme ayant de la valeur en eux-mêmes. Ceci rejoint l'idée de Throsby (2017) que la sauvegarde du capital culturel pour les générations futures est un but en soi pour le développement durable. Deuxièmement, les organisations et industries du secteur culturel ont le rôle de réduire leur impact environnemental et devenir ainsi plus responsables de leurs actions. Isar (2017) milite également pour un retour à ce sens du concept de durabilité plus proche de l'écologie, souvent négligé par les organisations internationales. Selon l'auteur, les institutions culturelles comme les musées ou théâtres doivent travailler activement à la réduction de leurs émissions de GES et réorganiser leurs activités de manière à consommer le moins possible de ressources non renouvelables. Le rapport du Shift Project propose pour ceci quatre grands types de transformations (transparentes, positives, offensives et défensives) allant de la moins contraignante à une réorganisation complète du secteur et de son potentiel futur. Finalement, les politiques culturelles devraient également encourager le développement d'une plus grande « citoyenneté écologique » (« *environmental stewardship* ») (Duxbury et al. 2017). Ceci permettrait de faire émerger un sentiment d'appartenance globale nécessaire à la prise de conscience de la responsabilité de ses actions face à un défi commun à tout le monde.

2.2.2. Art, théâtre et durabilité

Les institutions culturelles voient donc s'accroître leur rôle et légitimité dans la construction d'une société durable. En effet, au travers d'expositions ou de productions artistiques de toutes sortes, un musée ou respectivement un théâtre a à sa disposition de nombreux moyens de communiquer les enjeux environnementaux actuels à un large public.

Comme le souligne Rieder (2018), les musées, de par leurs activités de sensibilisation et d'éducation, contribuent à la mise en place de lieux de réflexion sur les thèmes de l'écologie ou du vivre-ensemble dans une perspective non-anthropocentrée. Ainsi, un musée n'a pas uniquement une fonction de collection et de préservation du passé mais a le potentiel d'être à l'avant-garde dans la construction des sociétés de demain (Murawski, 2018). Bien que de tous temps « *pris dans un champ de tension entre hier et demain, [...] [les musées] sont tournés vers l'avenir dans la mesure où leur rôle est de montrer à la génération qui vient le lien entre passé et futur* » (Association des musées suisses, 2016). Le théâtre s'est également toujours pensé comme un lieu de réflexion qui examine et porte à réfléchir sur les questions de société. Au travers de la mythologie et de tragédies, le théâtre grec porte un regard sur des questions sensibles de son temps. Le théâtre explore les fondements des lois, les rapports entre humains et les valeurs (Viala, 2017). A la fin du 18^{ème} siècle, William Dunlap, pionnier du théâtre américain, a cherché à créer un théâtre qui permettrait d'édifier et d'améliorer la société : « *Playwrights used their works to comment on social concerns such as slavery, the rights of workers, and the plight of the American India* » (Sweeney, 2007). L'art, outre sa fonction de divertissement, fait donc écho aux questions de son époque et donne l'occasion d'y réfléchir afin de participer à l'imagination et la construction de ce que Vincent Baudriller appelle « *les futurs possibles* » (Grandjean, 2021).

Les institutions culturelles permettent également d'expérimenter pleinement le vivre-ensemble le temps d'une performance. De tous temps, le théâtre rassemble. Dans l'Antiquité latine, le théâtre romain est lié à des célébrations collectives. Le temps d'une représentation les hiérarchies sont effacées ce qui permet d'exprimer l'unité de la communauté puisque tout le monde peut y assister librement (Viala, 2017). L'importance de se relier, d'avoir des occasions de se rassembler, a été mise en évidence par le manque provoqué par la fin des activités culturelles pendant les confinements successifs provoqués par la crise du covid-19 (La Ribot et al., 2020).

L'art permet de toucher au sensible et à l'émotionnel, propices à la conscientisation et à une plus grande implication des participant·e·s (ARE et OFC, 2017). Lors d'un événement culturel, le public est en effet invité à « *regarder, ressentir et comprendre* » afin de s'approprier de nouvelles manières de penser le monde (Tissot, 2018). Beer (2018) va même jusqu'à dire qu'une exposition visant à aborder le vaste sujet de la durabilité « *ne doit pas s'adresser au cerveau mais aux différents sens* » pour permettre d'en ressentir toute la puissance et la complexité. Le théâtre a d'ailleurs été accusé par Platon dans *La République* d'exciter sans

mesure les passions alors qu'Aristote parle de catharsis (purgation) : le théâtre suscite chez les spectateurs des sentiments de pitié ou de peur mais permet de trouver un meilleur équilibre dans sa vie quotidienne (Viala, 2017). L'art, en touchant à l'émotionnel et à des aspects plus intimes de la personne, serait donc une alternative à une approche centrée sur les faits, telle celle que nous trouvons presque quotidiennement dans les médias traditionnels.

Les institutions culturelles offrent un espace de sensibilisation et de réflexion critique à leur public, qu'elles cherchent constamment à élargir. Ceci est toutefois à nuancer car les formations et revenus supérieurs restent surreprésentés dans le public institutionnel (Moeschler, 2018). Une part de la population, en particulier les personnes au revenu et niveau de formation modestes, dit ne pas se sentir à sa place dans les lieux de culture (Moeschler, 2020). Ceci est problématique car une véritable réflexion sur les futurs possibles ne saurait se faire sans une intégration de tous les acteurs de la société, et ce, dans toute leur diversité. Lévêque (2019) se demande d'ailleurs si « *[la] prétention [de la culture] à nous éclairer sur le monde et sur la vie ne serait-elle qu'une illusion ?* ». Afin de permettre une véritable démocratisation culturelle, l'étude sur les publics de la culture de la ville de Lausanne propose un certain nombre de mesures concrètes (Moeschler, 2018) et de plus en plus d'institutions culturelles et politiques publiques placent l'élargissement des publics et la médiation culturelle au cœur de leurs activités.

2.2.3. Événementiel et durabilité

Vauclare (2009) dans sa typologie des événements culturels présente cinq critères qui fondent l'événementiel : la présence de la création, la recherche d'un public élargi, l'investissement d'un espace, la concentration dans le temps ainsi que le critère de rareté. Il place les événements intégrés à une programmation de saison à la frontière de l'événementiel bien qu'il reconnaisse qu'il existe une porosité entre institutions et événementiel de par la place qu'occupent les événements dans les politiques. La typologie de Getz & Page (2016, p. 53) présente un panorama plus étendu des formes que peuvent prendre les événements. Les spectacles, concerts et pièces de théâtre sont alors considérés comme des événements au même titre qu'un festival de musique ou encore un mariage. Les critères qui constituent un événement sont : un objectif défini, la définition et l'implémentation d'éléments créant une expérience ainsi que l'unicité car chaque événement résulte de l'interaction entre des personnes dans un environnement particulier. Pour cette recherche, je me base sur l'idée de Getz & Page qu'un théâtre est une institution qui, entre autres, organise une série d'événements allant de la pièce de théâtre au

débat en passant par des expositions. De ce fait, il semble pertinent de s'interroger sur différentes études concernant l'intégration de la durabilité dans le champ de l'événementiel.

L'intérêt pour cette thématique a été alimenté par la tenue d'événements tels que les Kuala Lumpur Commonwealth Games et Jeux Olympiques de Beijing en 2008 (Laing & Frost, 2010). Ces événements ont mis sur le devant de la scène l'impact environnemental important que généraient ces activités et les organisateur·rice·s ont alors pris un certain nombre de mesures afin de réduire leur empreinte. On voit ensuite émerger de plus en plus d'« événements verts » (« *green events* »), définis comme « *event that has a sustainability policy or incorporates social practices into its management and operations* » (Laing & Frost, 2010, p. 262). Des méthodes d'évaluation et de quantification de l'impact ont permis d'identifier les sources principales d'émissions carbone et par conséquent de cibler les efforts afin de réduire les externalités négatives. Des approches intégrées telles que la « triple bottom line » développée par Elkington (1998) ont été transposées au monde de l'événementiel notamment grâce aux travaux de Sherwood (2007) et Fredline et al. (2004), puis utilisées dans des études de cas (voir par exemple Andersson & Lundberg, 2013). Cette approche présente l'avantage de permettre une comparaison entre événements et ainsi encourager la durabilité de ceux-ci. Dans ce contexte-là, la recherche en événementiel durable a gagné de l'intérêt (Mair & Whitford, 2013). La quantification de l'impact environnemental a également été abordée via des approches purement environnementales comme par exemple l'empreinte écologique. Collins et Cooper (2017), dans une volonté de développer des méthodes de quantification plus robustes, ont calculé l'empreinte écologique d'un festival et la possibilité d'utiliser cet outil afin de faire des projections et faciliter le processus décisionnel, notamment concernant la mobilité des publics.

Sans nécessairement passer par cette étape de quantification, les événements d'aujourd'hui se voient de plus en plus dans l'obligation de prendre en compte leur impact environnemental. Afin de les accompagner, on a vu apparaître de nombreux outils qualitatifs (questionnaires, directives, listes à cocher) tant au niveau international, qu'au niveau national, cantonal voire communal (von Felten, 2008). On peut citer par exemple Yourope, Julie's Bicycle, Manifestation-verte ou Event-Score Card qui permettent aux organisations de faire un état des lieux des différentes actions entreprises ainsi que d'obtenir des recommandations afin de limiter les répercussions sur l'environnement. A Lausanne, le site Kit Manif a été développé. On y retrouve souvent des informations sur les déchets, les transports, l'alimentation et l'énergie

Un second champ d'étude en événementiel s'intéresse à comment les événements peuvent jouer un rôle dans le changement des comportements et des attitudes à long terme du public. Holmes et al. (2015) appellent ceci les "*demonstration effects*". Il peut s'agir de sensibilisation directe au travers d'ateliers et présentations lors de l'événement ou d'une éducation plus diffuse auprès de la communauté via la promotion des pratiques responsables mises en place dans le cadre de l'événement. Ceci se base sur des recherches montrant que le meilleur moment pour changer une habitude est lorsque la personne est hors de sa routine habituelle (Verplanken & Wood, 2006). Un événement, étant précisément défini comme une occasion de sortir du quotidien³ (Müller, 2019), semble donc un contexte propice aux changements de comportement. Sharpe a étudié à plusieurs reprises le potentiel d'événements, considérés comme ayant un rôle de divertissement, à être des lieux de diffusion de messages sociaux ou politiques et ainsi le « *potential role of leisure events as avenues for social change* ». Elle parle alors de "*pleasure-politics*" mettant en avant le challenge de faire de la politique dans un domaine qui est caractérisé comme divertissant (Sharpe, 2008). Grâce à une étude de cas sur un festival de musique, elle montre comment les événements ont le potentiel d'être des lieux d'expérimentation de modes de vie alternatifs ou autrement dit former "*a prefigurative community of the desired society*" (Sharpe, 2005). Ceci peut se faire en amont, au moyen d'informations portant sur la manière d'organiser l'événement mais également lors de celui-ci via des messages explicitement politiques (Sharpe, 2005). Mair (2014) confirme le potentiel des événements à être des espaces de sensibilisation, notamment pour les questions environnementales. En effet, par le biais d'une étude auprès du public d'un festival, elle montre qu'un apprentissage a eu lieu et qu'une majorité des spectateur·trice·s est ouverte à l'idée d'avoir des messages pro-environnementaux dans le cadre de l'événement.

Toutefois, afin qu'un événement ait réellement une efficacité politique, il est nécessaire de réussir à attirer un public non conscientisé qui verrait l'événement comme transformationnel. Comme le montre Sharpe (2008) dans son étude de cas, l'objectif politique se retrouve parfois limité car "*the festival [...] tended to appeal mainly to individuals in the local community whose personal politics were already aligned with the alternatives values enacted at the festival.*". Ceci tend à affaiblir la notion de l'événement comme agent de changement social. Mair (2014) vient toutefois nuancer cette affirmation. Après avoir montré que le public est favorable à l'utilisation d'événements comme plateformes de sensibilisation environnementale et qu'une

³ « La racine latine du mot « événement » – *evenire* – renvoie à son caractère originare : un mouvement qui permet de quitter l'habituel et le quotidien. » (Müller, 2019).

partie de celui-ci en a retiré quelque chose, elle mesure leur attitude environnementale afin de déterminer s'il s'agit d'un public déjà conscientisé. Elle démontre alors que le public des festivals étudiés a une vision plus anthropocentrique qu'écocentrique, ce qui signifie qu'il s'agit de personnes peu engagées dans le respect de l'environnement. Cela nuance donc l'hypothèse que l'événement attire des personnes déjà engagées et qu'il s'agirait alors uniquement de "*preaching to the converted*". Il reste toutefois un écart à prendre en compte entre l'intention et le comportement futur, en particulier à long terme (Holmes et al., 2015).

A la frontière entre la réduction de l'impact des événements et les événements comme plateforme politique, se trouve les événements qui cherchent à changer les comportements de leur public afin de diminuer leur impact. En effet, bien qu'un événement puisse prendre des mesures afin de réduire son empreinte, ceci ne saurait se faire sans la collaboration active des participant·e·s. Afin de favoriser cette participation, les événements peuvent mettre en place un certain nombre d'actions pour influencer le comportement du public sur le site. On peut alors parler de marketing social (Lee et Kotler, 2011). Ainsi Collins et Potoglou (2019) se sont intéressés aux facteurs permettant d'influencer les festivalier·ère·s à adopter des moyens de transport plus durables. Jackson et al. (2014) ont étudié quant à eux les manières de limiter le littering et ont développé un modèle permettant de développer des stratégies visant à induire des changements comportementaux.

En conclusion, il semble clair que les événements offrent de multiples occasions de jouer un rôle dans la transition écologique (Figure 3). Celle-ci peut être sectorielle via le développement de nouveaux modèles résultant en une réduction de l'impact à court terme des événements. Ceux-ci peuvent également produire un effet à long terme grâce à leur capacité à agir sur le public et à le pousser à adopter des comportements plus respectueux. Ce changement comportemental peut également être bénéfique pour l'impact environnemental immédiat de l'événement. Zifkos (2015) apporte toutefois un point de vue critique sur la place des événements dans la transition et plus précisément sur les festivals se présentant comme « durables ». En effet, alors que de plus en plus d'événements revendiquent leurs engagements en termes de durabilité, cette notion reste complexe et sans définition universelle. Pour beaucoup de festivals, la durabilité signifie de ne pas laisser de trace sur l'environnement et se concrétise par des pratiques telles que le tri des déchets, les économies d'énergie ou encore la sensibilisation des festivalier·ère·s. Aux yeux de Zifkos, cette approche est problématique car elle ancre la notion de durabilité comme étant un enjeu purement environnemental et ne participe donc pas à une remise en question des modes de consommation et de production

actuels qui sont pourtant à la source du problème. Ainsi, « *a number of such events are capitalizing on their efforts towards “cleansing up after themselves” while they are actually driving people toward great amount of consumption [...] and therefore toward “unsustainability”* ». On voit ici émerger la tension entre événementiel et durabilité. Un événement durable n'est-il ainsi pas un oxymore ? Les événements ont-ils réellement un rôle à jouer dans la transition écologique ?

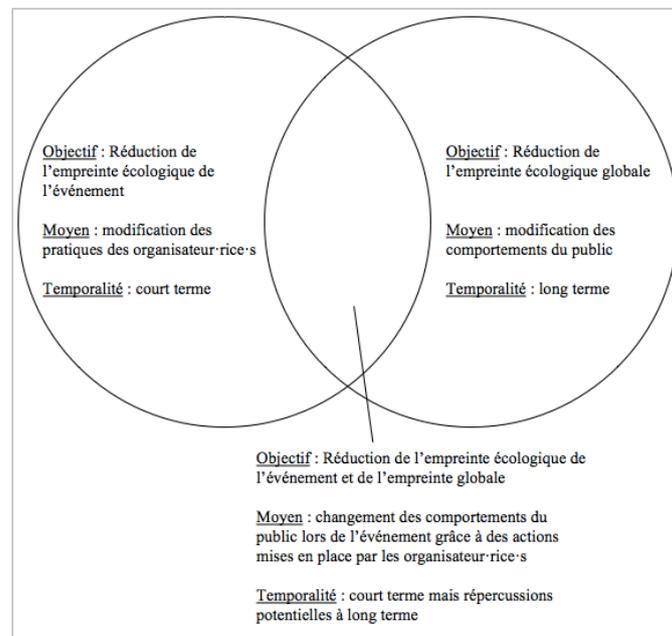


Figure 3. *Rôle de l'événementiel culturel dans la transition écologique*

Notes : Dans ce diagramme, les différentes manières dont un événement peut être une occasion de contribuer à la transition écologique sont représentées. A gauche, la réduction de l'empreinte grâce aux pratiques des organisateur·rice·s ; à droite, les techniques de marketing social permettant d'influencer les comportements du public à l'occasion d'un événement ; à l'intersection des deux, la réduction de l'empreinte de l'événement grâce aux pratiques du public. (Source : propre).

2.3. L'engagement environnemental dans une organisation

Ce travail de recherche s'intéressant à l'intégration de démarches de durabilité au sein d'une organisation, ce chapitre dresse un aperçu de plusieurs modèles développés afin d'expliquer ce processus. L'un des plus souvent cité est le modèle générique (« *conceptual model of greening* ») développé par Mair & Jago en 2010 (Figure 4). Ce modèle a été obtenu suite à la compilation des trois modèles portant sur le processus d'écologisation - Bansal et Roth, 2000 ; Marshall et al, 2005 ; Lynes et Andrachuk, 2008 - avec comme objectif d'aider "*in the understanding of the process of corporate greening in a general sense and underpin the development of strategies to enhance greening*" (Mair et Jago, 2010). Alors que les modèles précédents examinaient principalement les motivations, Mair & Jago s'intéressent au processus.

Le modèle intègre quatre catégories de facteurs permettant d'expliquer le degré d'engagement environnemental d'une organisation :

- Le contexte organisationnel et externe : ces variables jouent un rôle dans le développement d'un contexte favorable ou défavorable à l'engagement. La prise en compte de l'environnement peut être facilitée par le type et la taille du business, ainsi que par les attentes des consommateurs entre autres.
- Les moteurs internes et externes (drivers) : ces variables représentent les motivations à adopter un modèle d'organisation plus durable. Il peut s'agir d'éléments internes tels qu'un retour financier ou la présence d'une politique de RSE ou de facteurs externes comme des réglementations ou un avantage compétitif. Ces bénéfices exercent une pression positive pour la mise en place d'une stratégie de durabilité.
- Les barrières : l'organisation est également confrontée à un certain nombre de difficultés qui peuvent ralentir voire entraver complètement son processus d'engagement environnemental, par exemple des coûts, un manque de temps ou de connaissance.
- Les catalyseurs : ces variables peuvent exercer une pression positive ou négative sur l'intention de s'engager de l'organisation. Ainsi, une forte couverture médiatique peut forger la perception d'un problème et son importance dans la société ce qui peut à son tour influencer l'action d'une entreprise. En interne, les valeurs personnelles et la culture d'entreprise peuvent jouer le rôle de facilitateur.

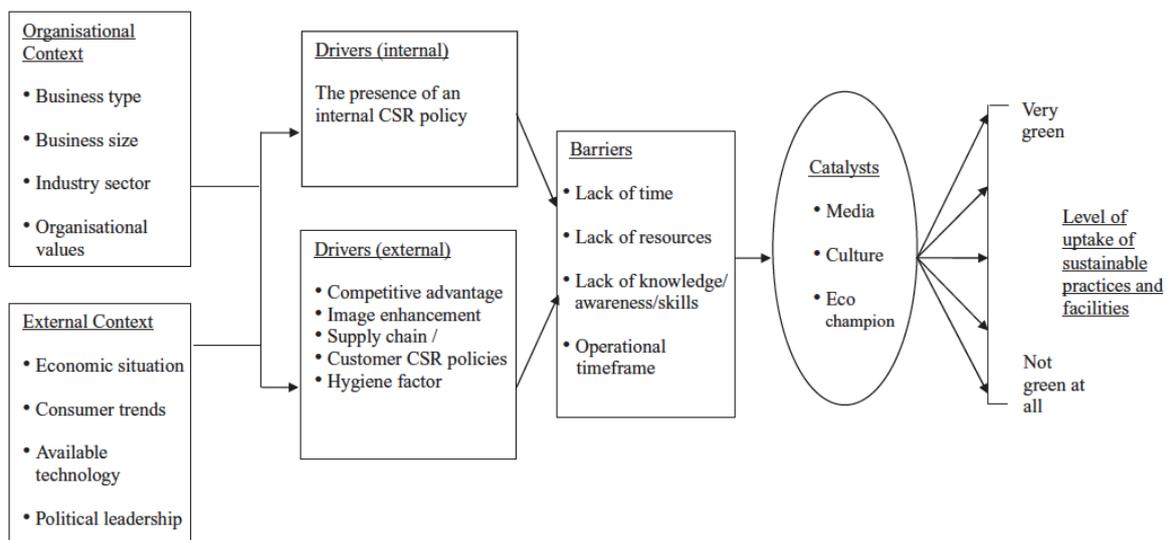


Figure 4. Proposition d'un modèle conceptuel d'engagement environnemental pour le secteur du tourisme d'affaires.

Notes : Représentation des différents éléments permettant de déterminer le degré d'engagement environnemental d'une organisation. (Source : Mair et Jago, 2010).

Ce modèle a ensuite été testé et validé par Mair et Jago (2010) sur le secteur touristique et plus précisément sur l'événementiel professionnel (MICE - meetings, incentives, conferences, exhibitions) (Figure 4). Les résultats de cette étude montrent que les valeurs personnelles, notamment de la direction, jouent un rôle prépondérant dans l'engagement environnemental d'une institution. Une grande partie du processus résulte d'un petit groupe d'individus très engagés. La présence de politiques RSE, un avantage compétitif à court terme et une amélioration de son image sont également des éléments importants. La notion de « *hygiene factor* » est également ressortie ; la durabilité pourrait en effet devenir un essentiel qui, s'y pas pris en considération, provoquerait une insatisfaction. Les régulations, presque inexistantes, ne jouent pour l'instant pas un rôle majeur, tout comme les parties prenantes mais les institutions préfèrent toutefois être à l'initiative des démarches avant qu'un organe de régulation ne vienne imposer des directives. Le manque de ressources, principalement financières, est la barrière principale à la démarche. Les médias ont une influence certaine car ils influencent l'opinion publique sur l'urgence de prendre des mesures face à la crise environnementale.

Le modèle de Mair & Jago a ensuite été appliqué pour les festivals de musique (Mair & Laing, 2012) ainsi que pour le secteur hôtelier (François-Lecompte et Gentric, 2013), ce qui a permis de mettre en évidence la pertinence de ce cadre d'analyse ainsi que la nécessité de prendre en compte les particularités sectorielles. Des éléments communs sont ressortis tels que le rôle des convictions personnelles s'étendant au-delà du cadre professionnel comme élément moteur ou le manque de ressources comme difficulté principale. Dans tous les cas, la perspective d'économies financières n'était pas une motivation première mais éventuellement une retombée positive de la démarche. Au niveau des spécificités sectorielles, Mair et Laing (2012) ont mis en avant la volonté d'éduquer comme une nouvelle motivation à l'implémentation d'une politique environnementale dans un festival. Les répondant·e·s sentaient en effet que leur événement était une opportunité pour sensibiliser et influencer leur public sur les questions environnementales, de justice et d'éthique. Toutefois, la présence d'un public est source de difficultés en raison d'un manque de contrôle sur ses actions, notamment sur la question des déchets. Dans le secteur hôtelier, les exigences de confort des client·e·s et les habitudes des équipes rendaient difficile la mise en place d'une démarche durable mais la possibilité d'obtenir un écolabel jouait un rôle définitivement moteur. Ceci a provoqué des effets insoupçonnés sur le personnel comme une plus grande implication et des équipes plus soudées et fidèles.

Ces études confirment le propos de Mair et Jago sur la nécessité d'adapter le modèle au secteur observé, leur modèle étant volontairement générique afin d'en permettre une déclinaison : « *this model represents the general corporate greening process, rather than the specific process applicable in any particular context* » (Mair et Jago, 2010). Le modèle constitue donc une base d'analyse pour guider la recherche sur les différentes dimensions du processus d'engagement environnemental.

3. CONTEXTE ET CAS D'ÉTUDE

Ce chapitre présente un aperçu de la situation actuelle du secteur culturel en Suisse. Tout d'abord, la contribution du secteur à l'économie est mise en avant, notamment en termes d'emploi. Dans un deuxième temps, le système de financement public est présenté. Enfin, une situation de surproduction dans le secteur découlant des questions d'emploi et de subventions est exposée. Ceci permet de mieux comprendre le contexte dans lequel le Théâtre de Vidy-Lausanne opère. L'historique de celui-ci ainsi que ses divers engagements en termes de durabilité sont présentés.

3.1. Secteur culturel et arts scéniques en Suisse

3.1.1. Poids économique

« *Le but premier de la culture n'est pas d'être rentable ou de rapporter du profit. La culture comporte néanmoins des aspects économiques* » (Furrer & Moeschler, 2020). En effet, comme présenté dans le rapport de l'OFS (Office fédéral de la statistique) sur l'économie culturelle en Suisse, la culture produit certes des valeurs culturelles mais également des valeurs économiques en employant des personnes et générant des revenus. La culture au sens large représente en Suisse plus de 63'000 entreprises et 300'000 travailleurs et travailleuses. Sa valeur ajoutée est de 15 milliards de francs, soit 2.1% du PIB suisse (Furrer & Moeschler, 2020). De plus, comme mis en avant par The Shift Project (2021), le secteur culturel est interdépendant avec de nombreux secteurs, tels que l'agriculture et l'alimentation, le bâtiment et l'énergie, la mobilité et les transports ou encore le numérique, ce qui génère des emplois indirects.

La Suisse compte de nombreux théâtres, compagnies indépendantes et artistes de scènes. Ces derniers se produisent dans des théâtres privés, des théâtres publics subventionnés ou des plus petites scènes, notamment dans le cadre de festivals. Lors de la saison 2018/2019, 60'000 représentations se sont tenues dans les trente plus grands théâtres de Suisse ce qui a déplacé pas moins de 1,4 millions de spectateurs et spectatrices. En Suisse, les arts scéniques⁴ représentent plus de 10'000 établissements. Ce domaine progresse à un rythme supérieur à la moyenne du secteur culturel avec +24% d'entreprises entre 2011 et 2018. Les créations d'entreprises sont particulièrement nombreuses dans les arts scéniques bien qu'il y existe déjà beaucoup de

⁴ D'un point de vue statistique, les arts scéniques incluent la fabrication d'instruments de musique, les arts du spectacle vivant (théâtre et ballet ; orchestres, musiciens et chœurs), les activités de soutien au spectacle vivant et la gestion de salles de spectacles (Furrer et Moeschler, 2020)

structures. Le secteur voit également un taux de survie des entreprises plus bas que dans l'économie totale, en particulier dans les arts de la scène. En termes de travail généré, la Suisse totalise 26'000 emplois dans les arts scéniques. Ceci représente cependant seulement 13'670 équivalents temps plein. Ces résultats, représentatif du secteur, montrent que la culture compte un nombre relativement élevé de personnes travaillant à temps partiel. Seul 48% des emplois sont à temps plein dans les arts scéniques et le cumul d'emplois y est fréquent. De plus, le nombre de nouveaux emplois a progressé nettement moins rapidement que le nombre de structures, montrant que la taille des entreprises culturelles se réduit toujours plus. Par rapport à 2010, le nombre de travailleur·euse·s dans le secteur culturel augmente plus rapidement que le nombre de personnes employées dans l'économie globale. Les travailleurs et travailleuses du secteur culturel sont des personnes bien formées avec une majorité étant en possession d'un diplôme du secteur tertiaire. Les arts scéniques regroupent une grande proportion de personnes indépendantes (37%). (Furrer et Moeschler, 2020).

3.1.2. Subventions, surproduction et précarité

En Suisse romande et en particulier à Lausanne, l'offre culturelle foisonne et le public y est très réceptif. Toutefois le modèle semble arriver à saturation. En effet, comme présenté dans le chapitre précédent, le nombre de compagnies indépendantes qui arrivent sur le marché augmente. Les subventions, qui constituent l'une des sources de financement principales, n'ont, elles, pas augmenté d'autant. Le secteur culturel ne permet donc pas d'assurer une place sûre pour les nombreux·euses acteur·trice·s qui doivent souvent cumuler les emplois et ne peuvent s'arrêter de créer pour survivre (Delacretaz, 2019). De plus, les acteurs et actrices du monde culturel se sont retrouvés grandement fragilisés par les multiples fermetures et annulations provoquées par la crise du covid-19.

Le financement public de la culture suisse est marqué par le fédéralisme et la subsidiarité qui en découle (Gillabert et al., 2011). Les plus grandes dépenses sont faites par les communes, suivies des cantons puis de la Confédération. Les dépenses publiques pour la culture en Suisse se sont élevées à environ 2.94 milliards de francs en 2018. Les communes en ont assumé environ 1,44 milliards (48,9%), les cantons 1.19 milliards (40,3%) et la Confédération 319.5 millions (10,8%) (Office fédéral de la statistique, s.d.). Les subventions publiques à destination des théâtres viennent presque uniquement des villes (Gillabert et al., 2011). En parallèle, les personnes indépendantes tout comme les institutions peuvent obtenir des subventions pour des subsides ponctuels auprès notamment de Pro Helvetia et de la Commission romande de

diffusion des spectacles (Corodis). Pour plus d'informations sur Pro Helvetia et Corodis, voir Annexe A1 : Fonds de soutien.

Afin de toucher ces subventions, les acteurs indépendants se retrouvent dans l'obligation de créer. En effet, comme mis en avant par Delacrétaz (2019), « *pour obtenir une subvention chaque année, il faut créer chaque année* ». Ceci résulte en une course au développement de projets, des pièces qui ne se jouent qu'un nombre très limité de fois dans un temps restreint et des programmations nombreuses mais présentées brièvement. Les « spectacles-kleenex » se multiplient et empêchent une bonne visibilité des projets et leur diffusion qui permettraient pourtant de développer une véritable renommée pour les artistes. En Suisse romande, la plupart des créations locales sont jouées en général 10 fois, certaines exceptions parviennent à un maximum de 30 représentations (Nanchen et al., 2018, janvier). Le nombre de lieux d'accueil ne permet pas de répondre à l'offre des artistes. Afin de faire face à ces enjeux, la plupart des cantons, notamment Vaud, conditionne maintenant les soutiens à la création dans les arts de la scène aux possibilités de diffusion, à la reconnaissance par les pairs ou au rayonnement (Nanchen et al., 2018, juillet).

Face à ces moyens de financement pourtant limités, le nombre d'acteurs dans le secteur culturel ne cesse de croître. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette croissance (Delacrétaz, 2019). Tout d'abord, ces métiers suscitent plus d'intérêt que cela a pu être le cas auparavant. Les jeunes adultes voient dans les métiers artistiques la possibilité d'une grande indépendance et de définir sa propre voie. Ceci est rendu possible par le système de subventions présenté avant. On assiste également à un développement des formations de haut niveau mieux reconnues – par exemple La Manufacture, Haute école des arts de la scène, offre des bachelors et des masters. Toutefois, de nombreux artistes ne trouvent pas d'emploi à la suite de ces formations. Ils décident donc de lancer leurs propres projets et viennent donc demander des fonds aux subventionneurs. A Lausanne, La Manufacture vient sans cesse ajouter de nouveaux artistes diplômés sur le marché. Ceux-ci restent dans la région, y créent des compagnies et demandent des subventions (Delacrétaz, 2019). A cela s'ajoute des institutions culturelles et des moyens de diffusion extrêmement concentrés ce qui engendre une polarisation de la vie culturelle et artistique autour des grands centres urbains, entre autres Lausanne et Genève, qui attirent la majorité des créateurs (Gillabert et al., 2011).

Ce système entraîne une grande précarité dans le secteur culturel. En effet, selon une projection, plus de 80% de la profession pourrait avoir besoin de l'aide sociale au moment de la retraite et

le chômage est la source principale de revenu pour les artistes du canton de Vaud. Les acteurs se retrouvent dans l'obligation d'accepter des contrats où les conditions sociales sont au plus bas. (Delacrétaz, 2019)

La crise du covid-19 n'a fait qu'empirer une situation déjà tendue pour de nombreuses personnes du secteur culturelle. Les politiques publiques, conscientes de ces enjeux de taille, intègrent au mieux ceci dans les plans de relance sectoriels.

3.2. Cas d'étude : le Théâtre de Vidy

3.2.1. Historique et développement

Le Théâtre de Vidy, situé à Lausanne sur les bords du Léman, a été construit en 1964 à l'occasion de l'Exposition nationale suisse (Zahnd, 2015). Réalisé par l'architecte Max Bill, le bâtiment abritait alors le pavillon « Eduquer et créer ». Cette construction devait initialement être démontée à la suite de l'exposition. Cependant, Charles Apothéloz, metteur en scène et personnalité du théâtre romand, milite pour faire racheter la salle de spectacle et les bureaux par la municipalité et y fait installer le Centre Dramatique Romand en 1972 qui deviendra le Théâtre de Vidy. Le théâtre romand et suisse se développe alors à Vidy. Plusieurs directions se succèdent et développent sa renommée jusqu'à en faire un théâtre d'accueil mais surtout un lieu de création ouvert à l'international. Les tournées des productions du théâtre se font plus nombreuses notamment sous la direction de René Gonzalez. En décembre 2012, la direction est reprise par Vincent Baudriller, l'actuel directeur du Théâtre de Vidy. Le théâtre continue d'être un centre majeur de la création européenne tout en s'ouvrant à de nouveaux formats et de nombreuses collaborations. A ceci s'ajoute une volonté de travailler sur l'élargissement des publics pour rendre le théâtre vivant intergénérationnel et qu'une multiplicité de points de vue se côtoient. « *Il fait résonner la programmation du théâtre avec l'actualité sociale, intellectuelle, scientifique ou politique, pour un théâtre en prise avec son temps, au plus près des artistes et ouvert à tous et à chacun* » (Théâtre Vidy-Lausanne, s.d.-a). Comme le met en avant Grégoire Junot, le syndic de Lausanne : « *Aujourd'hui, le Théâtre de Vidy est l'une des plus importantes institutions culturelles de la Ville de Lausanne et c'est l'une des scènes de création contemporaine théâtrale les plus importantes en Europe. C'est vrai que c'est une institution très importante pour la Ville de Lausanne.* » (Ville de Lausanne, 2019). La conclusion du rapport d'activité de la saison 19/20 (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020a) met en avant la volonté de rester un lieu d'ouverture sur le monde :

« La nouvelle page de l'histoire du Théâtre qui commence avec ces travaux encourage des réflexions sur les enjeux futurs du théâtre, notamment poursuivre une ouverture à plus de diversité, pour le public comme pour les artistes, développer des pratiques plus écoresponsables tout en maintenant une ouverture au monde... ».

3.2.2. Infrastructures et travaux

En parallèle du travail artistique, les infrastructures se développent afin de répondre aux besoins de chaque direction. Initialement, Charles Apothéloz hérite d'une seule salle de spectacle. En 1975, Franck Jotterand en fait construire une seconde, plus petite, nommée « La Passerelle » afin d'y accueillir des débats et des spectacles plus intimistes. Par la suite, deux salles viennent s'ajouter : le chapiteau et la salle René Gonzalez, initialement prévue comme une salle de répétition mais finalement utilisée pour des représentations depuis 2001 (Ville de Lausanne, 2020, 23 janvier). En 2017, le chapiteau est remplacé par « Le Pavillon », une structure en bois, démontable et respectueuse de l'environnement, développé par un laboratoire de l'EPFL. Le Théâtre de Vidy compte donc quatre lieux de représentation :

- La Salle Charles Apothéloz (386 places avant travaux, 440 dès 2022),
- La Passerelle (98 places),
- Le Pavillon (250 places),
- La Salle René Gonzalez (100 places).

A cela vient s'ajouter La Kantina, foyer et cafétéria du théâtre, qui accueille des manifestations en tout genre et qui a été rénovée en 2014. 800m² d'ateliers décors viennent compléter les infrastructures du théâtre. (Théâtre Vidy-Lausanne, s.d.-b ; Zahnd, 2015).

En août 2020, le Théâtre de Vidy est entré pour deux ans dans une phase de grands travaux afin de remettre aux normes les infrastructures existantes et y ajouter une salle de répétition qui permettront au théâtre de « *répondre aux exigences d'une institution de référence au rayonnement international* » (Ville de Lausanne, 2020, 30 janvier). Depuis l'exposition nationale de 1964, la salle principale n'a subi aucune intervention majeure, les travaux visent donc à remettre le bâtiment aux normes d'un point de vue sécuritaire, technique et énergétique. La salle Charles Apothéloz verra également sa capacité augmenter de 15% soit 70'000 places supplémentaires par saison. Une extension permettra d'intégrer une salle strictement dévolue aux répétitions afin de poursuivre le travail de création en parallèle de l'exploitation d'un spectacle « *permettant ainsi d'optimiser et d'augmenter les temps de plateau au Théâtre de Vidy-Lausanne* » (Ville de Lausanne, 2020, 30 janvier).

Un chapitre du préavis des travaux se focalise intégralement sur le développement durable et y traite les dimensions environnementales, sociales et économiques (Ville de Lausanne, 2020, 23 janvier). Le projet est devisé à CHF 27'500'000 dont CHF 4'993'000 prévus pour l'assainissement énergétique. Les nouvelles toitures seront végétalisées alors que les parties transformées se verront équipées de panneaux photovoltaïques. Au niveau social, la modernisation du théâtre se fait dans l'optique de soutien à la scène artistique locale et d'accès à la culture grâce à l'élargissement des publics. Le travail de médiation pourra également être plus largement déployé, ce qui s'inscrit dans la politique de démocratisation culturelle de la Ville de Lausanne. Finalement, l'augmentation de la jauge et la disponibilité accrue de la salle permettra d'augmenter le nombre de représentations et donc les recettes de billetterie. Afin de maintenir quelques projets d'envergure pendant les travaux, le Théâtre de Vidy s'est orienté vers une programmation hors les murs, l'occasion d'expérimenter quelques projets dans des lieux atypiques ou en extérieur.

3.2.3. Gouvernance et public

Racheté par la municipalité, le Théâtre de Vidy est propriété de la Ville de Lausanne. Avec un budget de plus de 15 millions par année, il s'agit d'un théâtre public subventionné en grande partie par la ville et le canton. En 2019, les subventions de la ville se montent à CHF 6'951'000, montant auquel s'ajoute la valeur du loyer soit CHF 923'660 (Service de la Culture, 2019). Le reste de ces subventions proviennent du canton, du Fonds Intercommunal de Soutien aux Institutions Culturelles de la Région Lausannoise, de Pro Helvetia – Fondation suisse pour la culture, de la Loterie Romande ainsi que diverses fondations privées. Les subventions représentent un peu plus de 60% du revenu de Vidy (Figure 5). Les 40% restant sont donc générés par des fonds propres dont la majorité provient de son activité de production et de diffusion de ses créations (environ 20% du budget total). Les contrats de sponsoring avec des entreprises privées et l'apport des mécènes permettent de couvrir entre 5 et 7% du budget. Les « autres recettes propres » représentent les revenus générés par la Kantina, les indemnités APG, la location des locaux, la dissolution de provisions ou les prestations techniques. Finalement, les publicités dans le magazine, les partenariats contre affaires et l'organisation de stages médiation entrent dans la catégorie « recettes de communication ». En 2020, le théâtre a également touché des RHT en raison de la pandémie de coronavirus. (Sophie Mercier, communication personnelle, 2 juillet 2021).

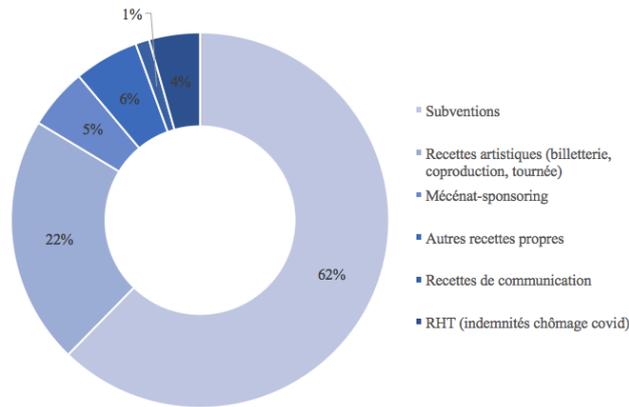


Figure 5. Répartition des sources de financement du Théâtre de Vidy, saison 19/20

Notes : Les couleurs représentent les différentes sources de financement du Théâtre de Vidy-Lausanne, la plus claire étant la source principale et la plus foncée la source la moins importante. (Source : propre, sur la base des informations transmises par S. Mercier).

De par son statut de théâtre subventionné, le Théâtre de Vidy est chapeauté par un conseil de fondation où siègent, entre autres, des membres de l'administration publique de la Ville de Lausanne et du Canton de Vaud. Afin de mener à bien ses activités très diverses, le Théâtre de Vidy emploie une équipe permanente d'une centaine de personnes réparties dans les services suivants : administration, accueil, billetterie, Kantina, développement des publics et communication, production, technique. L'équipe de direction est composée de cinq personnes. (Théâtre de Vidy, s.d.-d).

Selon une étude sur les publics de la Culture de Lausanne (Moeschler, 2018), le profil moyen d'un·e spectateur·trice de Vidy est une personne de 48 ans ayant une formation dans le secteur tertiaire. En effet, 87% du public de Vidy est issu de ce secteur et seul 1% du secteur primaire, des chiffres peu représentatifs de la population suisse et mettant en avant un certain élitisme dans les sorties culturelles. Plus de la moitié du public de Vidy vient de Lausanne et 37% du Canton de Vaud. Une partie du public se déplace de Genève voire d'ailleurs en Suisse romande et en Suisse. Le public se déplace à Vidy en grande partie pour le·a metteur·euse en scène ou l'auteur·e par opposition à l'œuvre ou les interprètes. La réflexion et l'émotion sont citées comme ce que le public recherche en se rendant à Vidy ; le divertissement, l'histoire ou le collectif ressortent peu. Les grandes institutions d'art vivant comme Vidy ont un public très fidèle (Moeschler, 2018). L'élargissement des publics est toutefois, depuis l'arrivée de Vincent Baudriller à la direction, un axe fondamental dans la stratégie de Vidy (Théâtre Vidy-Lausanne, 2016). Celui-ci cherche d'une part à satisfaire la curiosité des habitués mais également à faire venir un public moins connaisseur ou qui ne pourrait pas se rendre au théâtre pour des raisons sociales et culturelles. Ceci passe notamment par le travail de médiation, l'aménagement des

horaires et la modification des tarifs. Le théâtre a également obtenu le Label Culture Inclusive développé par Pro Infirmis qui atteste de l'amélioration de son accessibilité à tous et toutes (Théâtre Vidy-Lausanne, 2018).

3.2.4. Activité artistique

Le Théâtre de Vidy est avant tout un théâtre de création contemporain. Les metteurs et metteuses en scène viennent donc y imaginer et monter leur œuvre et sont accompagné·e·s par les équipes de Vidy qui apportent des compétences techniques mais également son expérience de production et de diffusion. Le théâtre réalise deux types de production : les productions déléguées et les coproductions. Dans le premier cas, l'institution s'occupe de la gestion intégrale du projet. Ceci inclut alors le travail de recherche de partenaires, la gestion du budget, la fabrication des décors et la confection des costumes, l'accueil des répétitions, le suivi technique et l'organisation de la tournée (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020a). Lors d'une coproduction, Vidy soutient la diffusion grâce à un travail en collaboration avec d'autres institutions ou des compagnies de Suisse ou d'Europe. Son engagement varie alors selon les besoins et ressources du projet et peut aller d'un simple soutien financier à une période de résidence⁵. En parallèle de l'activité de production, le travail de Vidy inclut la diffusion des œuvres en Suisse et à l'étranger. Les tournées sont essentielles pour l'institution. Finalement, le Théâtre de Vidy a également une activité d'accueil où des spectacles déjà montés viennent être présentés à Lausanne. Il présente chaque saison une cinquantaine de spectacles différents ce qui représente environ 250 représentations et 55'000 spectateurs et spectatrices (pour plus de données, voir Annexe A2 : Activité artistique en chiffres). En parallèle, un grand travail de médiation est mené afin d'élargir les publics du théâtre et améliorer leur expérience.

3.2.5. Engagements en termes de durabilité

Lors de la saison 19/20 et à l'issue d'une collaboration avec Dominique Bourg, philosophe de l'environnement, et l'Université de Lausanne (UNIL), le Théâtre de Vidy a commencé à mener un travail de réflexion collective en interne afin de réduire son bilan carbone. Couplé à la période de grands travaux qui a amplifié des réflexions sur le futur, le théâtre annonce mettre « *l'écologie appliquée et la durabilité au centre de ses activités* » (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020b). Que ce soit au travers de projets artistiques, de rendez-vous de sensibilisation ou de bonnes pratiques dans les bureaux, les ateliers ou le restaurant, le Théâtre de Vidy « *se mobilise*

⁵ Une résidence correspond à la « *mise à disposition d'un espace de travail pendant une période significative qui peut être complétée par un apport en ingénierie (mise à disposition du plateau, aide technique, etc.)* » (FRAS & Corodis, 2019).

pour expliciter et débattre des enjeux liés au développement durable avec le plus grand nombre » (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020b).

Plusieurs actions ont été entreprises ou sont en cours de déploiement afin de réduire l'impact environnemental des activités quotidiennes du théâtre et ce dans tous les services. On peut citer entre autres : en communication, les imprimés sont réalisés à partir de papier recyclé et d'encre non polluante ; à la Kantina, les déchets sont réduits au maximum et triés, le choix se porte sur des fournisseurs locaux et une offre végétarienne a été développée ; à la production, des gourdes lavables sont proposées aux équipes artistiques. Finalement, les collaborateurs et collaboratrices sont invité·e·s à adapter leurs gestes quotidiens (impression, envoi email, tri, lumière, mobilité) pour réduire leur empreinte écologique. (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020b).

Des ateliers de sensibilisation pour l'ensemble du personnel ont été organisés en 2019 à la suite desquels une « green team » s'est mise en place avec un·e représentant·e de chaque service afin de « *prioriser, planifier et interroger la mise en œuvre de toutes ses actions* ». En 2020, une assistante administration projet développement durable a également rejoint les équipes. Le théâtre s'est également fixé des objectifs pour les années à venir (Annexe A3 : Objectifs Vidy durable). (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020b).

Depuis la saison 19/20, le Théâtre de Vidy a également intégré la durabilité dans ses projets artistiques. De nombreux spectacles traitant des enjeux environnementaux et du rapport de l'humain à la nature ont été programmés ou créés. Ci-dessous, quelques productions permettent d'illustrer le travail de Vidy.

Imaginaire des futurs possibles

En parallèle de la programmation artistique de la saison 19/20, le Théâtre de Vidy a collaboré avec Dominique Bourg et l'UNIL afin de développer le cycle des *Imaginaires des futurs possibles*. Celui-ci était composé d'une partie publique avec quatre conférences sur le sujet de l'effondrement suivies d'assemblées participatives. En parallèle, un séminaire réunit sept jeunes artistes et sept chercheur·euse·s de l'université, tous et toutes de domaines artistiques ou scientifiques différents. Construites comme des occasions d'échanges et d'explorations collectives, ces rencontres cherchent à stimuler la collaboration art/science et la construction de récits pour le présent comme pour le futur. L'aboutissement du cycle est le *Théâtre des futurs possibles* lors duquel des petits formats artistiques et/ou scientifiques inspirés des échanges auraient dû être présentés au public. Lors de la saison 20/21, le second volet de *l'Imaginaire*

des futurs possibles a été au programme avec cette fois la philosophe Vinciane Despret. Le cycle *Enquêter avec d'autres êtres* a réuni une nouvelle équipe pluridisciplinaire de jeunes artistes et chercheur·euse·s et a débouché sur plusieurs propositions. (Théâtre Vidy-Lausanne, 2020c).

Sustainable Theatre?

La saison 19/20 marque également les prémices d'une production entre la metteuse en scène anglaise Katie Mitchell, le chorégraphe français Jérôme Bel et le Théâtre Vidy-Lausanne. Baptisé *Sustainable Theatre?*, l'objectif initial est de créer un spectacle de dimension internationale qui soit écologique dans son contenu tout comme dans sa forme. Ce travail a nécessité de longues heures de remise en question des manières de faire du théâtre. Le projet est accompagné par le CID qui, à l'occasion, a monté un comité scientifique composé de sept chercheuses afin de venir nourrir les réflexions des producteurs. Il est aujourd'hui devenu un projet international regroupant une dizaine de coproducteurs avec toutefois l'ambition de faire circuler le projet sans aucun voyage. Prévus respectivement pour septembre 2021 et juin 2022, les spectacles seront envoyés à travers le monde sous forme de scripts afin d'être remontés par des équipes locales. En parallèle du projet artistique, le Théâtre de Vidy et le CID développent un protocole de questionnement auquel devront se soumettre tous les théâtres coproducteurs et leurs équipes. Des outils tant quantitatifs (bilan carbone) que qualitatifs viendront stimuler la réflexion autour de ce que veut dire un théâtre durable. Ceux-ci sont actuellement en phase test à Vidy. (Théâtre Vidy-Lausanne, s.d.-c).

Showing without going

En 2020, en pleine pandémie de coronavirus, Pro Helvetia lance l'appel à projets *Close distance*. Celui-ci vise à encourager les acteurs et actrices ainsi que les institutions culturelles à développer des formats artistiques à l'approche novatrice dans un contexte de mobilité restreinte (Pro Helvetia, 2020). En collaboration avec l'artiste Ant Hampton, le Théâtre de Vidy a répondu à cet appel et a été retenu pour sa proposition *Showing without going*. Début 2021, un appel international a été lancé au monde du spectacle afin de cartographier des exemples existants ainsi que des versions imaginées de pratiques artistiques ou œuvres qui ne nécessitent pas de voyage en avion pour tourner mais qui maintiennent « son caractère live » et les échanges internationaux. L'objectif de ce projet est d'aboutir à « *une publication / un catalogue / un compendium en ligne et en constante évolution de formats possibles pour des tournées de performance live sans voyage en avion* » (Théâtre Vidy-Lausanne, 2021). Celui-ci pourra servir alors de référence pour de futures productions dans un contexte de contrainte potentielle.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1. Choix de l'étude de cas et positionnalité

Avant de s'intéresser à la méthode retenue, il convient de préciser que ce travail de recherche a été effectué à la suite d'un stage au Théâtre Vidy-Lausanne qui s'est tenu de mars à juillet 2020. Il s'agissait d'un poste d'assistante administration chargée du projet développement durable. Les objectifs du stage étaient les suivants :

- Documenter et développer des bonnes pratiques
- Réaliser des tableaux de bord, définir des indicateurs et évaluer les pratiques
- Elaborer des actions de communication et de sensibilisation auprès du personnel, des partenaires, des fournisseurs et du public

Dans le cadre de ce stage, plusieurs projets ont été menés à bien, notamment un guide des bonnes pratiques et des clauses contractuelles pour les partenaires artistiques, une politique d'achat et un questionnaire pour les fournisseurs, un guide pratique pour le fonctionnement du bar, une notice pour les usages informatiques, une enquête mobilité pour le public et le personnel ainsi qu'un outil d'évaluation de l'empreinte carbone des voyages. Une veille documentaire a également été réalisée afin de recenser les pratiques des différentes institutions artistiques et culturelles en Suisse et à l'étranger en matière de durabilité.

Au même moment, le projet *Sustainable Theatre?* de Katie Mitchell et Jérôme Bel était en train de se préciser et j'ai été invitée à prendre part aux phases de réflexion et de questionnement initiales. A la suite du stage, il a été convenu qu'une collaboration serait maintenue avec le théâtre afin de travailler à l'élaboration d'un outil d'analyse permettant de calculer à posteriori le bilan carbone d'une production artistique. Celui-ci a également été adapté afin de permettre le suivi continu du bilan de *Sustainable Theatre?*, actuellement en cours de développement. L'objectif est d'en faire un outil transmissible à tous les théâtres coproducteurs voire au-delà. Actuellement, en août 2021, l'outil est en train d'être testé auprès des équipes de Vidy.

Ce stage a grandement motivé la définition de ce sujet. Les nombreuses questions suscitées par le développement du projet *Sustainable Theatre?* ont mené à la définition de ce cas d'étude porté sur l'institution de Vidy.

Le Théâtre de Vidy présente un cas d'étude pertinent car il s'agit d'une institution qui a déjà pris des mesures concrètes afin d'intégrer la question de durabilité dans ses activités. Il est donc

intéressant de s'interroger sur ce qui a motivé cette démarche mais également quelles difficultés ont pu être rencontrées dans les phases initiales ainsi que les défis actuels. Le Théâtre de Vidy n'est pas non plus une institution dont l'identité se serait construite autour de la durabilité, ce qui rend l'étude potentiellement généralisable à d'autres théâtres dans une situation similaire. Elle permet d'étudier la transition d'une institution et non l'émergence d'un nouveau modèle depuis zéro. Finalement, le modèle de Mair & Jago a été utilisé sur des organisations souvent certifiées pour les engagements environnementaux et, bien que le Théâtre de Vidy ne soit pas certifié, sa démarche engagée la rend comparable à de tels organismes.

De plus, mes connaissances préalables de Vidy ont facilité certains aspects de la recherche. En effet, j'ai contribué au développement de certains outils ainsi qu'au recensement des bonnes pratiques existantes dans chaque service de l'institution. Ceci me donne une grande visibilité des actions mises en place au théâtre. J'ai pu côtoyer les équipes et attester de leurs différents degrés d'investissement. De plus, j'ai moi-même été confrontée à quelques difficultés lorsque certains projets ont été présentés à la direction ou lors de leur mise en œuvre. Finalement, la bonne connaissance des équipes et des modes de fonctionnement du théâtre ont permis de faciliter le processus d'entretiens, en créant un cadre de confiance et de compréhension.

4.2. Collecte des données : les entretiens semi-directifs

4.2.1. Choix de la méthode

La méthode de l'entretien a été choisie pour ce travail car elle est en adéquation avec les objectifs de la recherche. En effet, selon Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017, p. 244) dans leur Manuel de recherche en sciences sociales, les entretiens conviennent particulièrement pour analyser « *le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques : [...], leurs systèmes de valeurs, [...], leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences* ». Ceci est donc en phase avec une étude portant sur les motivations et les limites face à un processus d'engagement environnemental. Les entretiens permettent de retirer des informations riches et nuancées à partir de l'expérience des répondant·e·s. De plus, toujours selon Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017, p. 244), l'entretien est également pertinent pour « *l'analyse d'un problème précis* » ainsi que « *la reconstitution de processus d'action* ». Dans mon cas, il s'agit respectivement de la transition écologique d'un théâtre ainsi que les difficultés associées et les volontés sous-jacentes d'entamer ces démarches. Une méthode qualitative permet de comprendre et non de mesurer des variables.

La variante d'entretien semi-directif a été retenue. Un entretien semi-directif « *n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 242). L'entretien est mené de sorte à guider la discussion tout en laissant parler librement l'interviewé avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre de son choix, l'objectif étant de recevoir une réponse sur toutes les questions préparées au préalable. De cette manière, on s'assure que tous les points importants sont traités et cela évite de trop s'éloigner des questions qui m'intéressent. Celles-ci sont de préférence ouvertes afin de permettre aux participant·e·s d'aborder certains sujets ou non. Les principaux avantages de cette méthode sont d'atteindre un degré de profondeur élevé tout en gardant une certaine finesse ainsi que la souplesse et faible directivité qui permettent de respecter le cadre de la personne interviewée (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 242).

4.2.2. Conception des guides d'entretien

Deux grilles d'entretien (Annexe A4 : Guides d'entretien) ont été élaborées en amont afin de déterminer les différents axes qui guident la discussion. La première était destinée aux personnes internes à Vidy alors que la seconde s'adressait aux expert·e·s externes. Des aspects similaires étaient traités mais la formulation des questions était adaptée en fonction du contexte. Les guides se composent de quatre parties :

1. La première partie introduit le sujet de la recherche et, pour les personnes externes à Vidy, une question sur leurs rôles et responsabilités a été ajoutée. Je leur ai demandé ce qu'elles entendaient par le concept de durabilité et le rôle qu'une institution théâtrale peut jouer dans la transition.
2. La seconde partie s'intéresse aux motivations et aux influences qui peuvent donner lieu à l'adoption d'une démarche de durabilité dans une institution comme Vidy. En interne, les questions permettent de revenir sur le processus et les éléments déclencheurs alors que, pour les partenaires externes, je m'intéresse à leur potentielle implication dans cette transition ainsi qu'au secteur de manière plus générale.
3. La troisième partie vise à comprendre les barrières ou les contraintes rencontrées tout au long du processus. Je m'intéresse autant à ce qui a pu ralentir les démarches qu'à ce qui a pu totalement inhiber certaines pratiques. Cette question en externe me permet d'avoir l'avis d'expert·e·s.
4. Enfin, la dernière partie traite des spécificités du Théâtre de Vidy et du secteur des arts vivants. Ceci me permet de mieux comprendre dans quelle mesure les données obtenues dans les parties précédentes peuvent être applicables à d'autres institutions ou secteurs.

A la fin de chaque entretien, les répondant·e·s ont été invité·e·s à ajouter ou revenir sur certains propos, si souhaité. Je leur ai également demandé s'ils avaient des suggestions de personnes dont l'interview pourrait être pertinente dans le cadre de ma recherche.

Lors de la conception du guide, une attention particulière a été portée au fait de poser des questions ouvertes afin d'inciter les répondant·e·s à développer leurs réponses autour de thématiques définies plutôt que de valider ou non des informations qui leur seraient données. L'objectif était de laisser les personnes donner leurs propres visions et opinions avant que des points précis, tirés de la littérature ou d'entretiens préalables, ne leur soient amenés si ceux-ci n'ont pas été abordés de manière spontanée par les participant·e·s (Mair et Jago, 2010). Cette manière de procéder permet de laisser de la flexibilité dans le type de données qui pourraient émerger. Des relances ont été prévues pour chaque question afin de clarifier la question posée ou permettre de développer les propos.

Finalement, la grille d'entretien n'étant pas un outil figé, elle a été amenée à évoluer avec les entretiens afin de prendre en compte la meilleure manière de tourner les questions ou d'y intégrer des éléments amenés lors des précédentes interviews. Dans certains cas, les personnes ont été contactées avec un objectif précis et seule une partie des questions a été abordée.

4.2.3. Formation de l'échantillon

En parallèle, il a été nécessaire de définir le profil des personnes susceptibles d'avoir des apports pertinents pour ma recherche. La première étape de la définition de l'échantillon a été de mettre à jour les diverses parties prenantes du Théâtre de Vidy. Grâce à mes connaissances préalables, l'étude de leur site internet (page « Partenaires ») et de leurs rapports d'activité, une cartographie des différents types de partenaires a été établie (Figure 6), le but n'étant pas d'être exhaustive mais de mettre en avant les partenaires majeurs.

Sur cette base une « wishlist » a été réalisée afin de lister toutes les personnes potentiellement pertinentes pour mon étude ainsi que leur apport respectif (Annexe A5 : Wishlist). Cette liste comprend des membres du Théâtre de Vidy ainsi que des personnes externes.

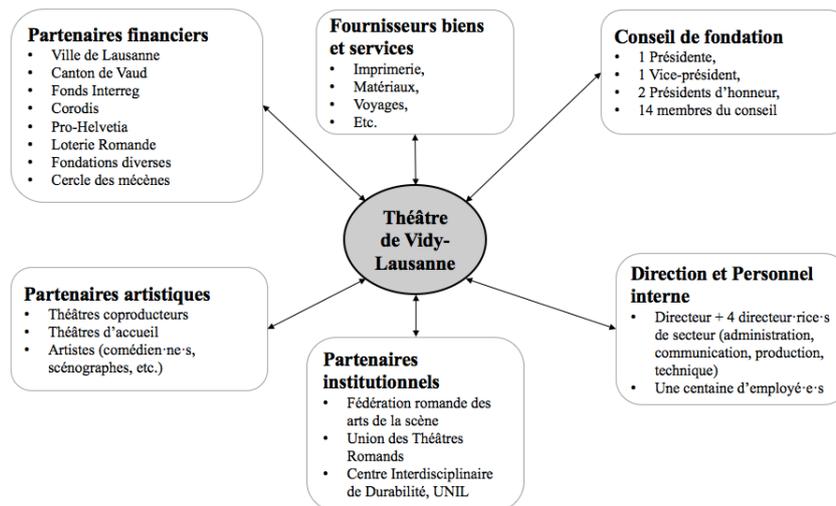


Figure 6. Cartographie des parties prenantes du Théâtre de Vidy

Notes : Le Théâtre de Vidy, représenté au centre, est relié aux différents encadrés représentant les parties prenantes regroupées selon le type de relation qu'elles entretiennent avec le théâtre. (Source : propre, sur la base des informations du site internet du Théâtre de Vidy-Lausanne).

En interne, l'objectif était d'interviewer tous les membres de la direction. Ceci découle de la volonté de se focaliser sur l'orientation stratégique du théâtre en termes de durabilité. Le fait d'interroger le·a directeur·trice de chaque service permet également d'aborder des enjeux spécifiques à chaque secteur. Deux personnes hors direction – la responsable des partenariats et du mécénat ainsi que le chargé de durabilité – ont également été retenues en raison de la proximité de leur poste avec la stratégie du théâtre.

Afin d'avoir un point de vue plus neutre et permettre de dégager les spécificités du Théâtre de Vidy, des personnes externes ont également été contactées. Le critère pour ces dernières était d'avoir une bonne connaissance de l'institution de Vidy, du secteur culturel et/ou de la durabilité avec un focus sur la Suisse romande (voir Annexe A5 : Wishlist, pour la liste complète et les apports individuels).

Un ordre de priorité a été défini et des alternatives suggérées afin d'anticiper de potentiels refus ou indisponibilités.

4.2.4. Déroulement des entretiens et retranscription

Au final, dix entretiens, dont sept auprès du personnel de Vidy, ont été menés. L'entièreté de la direction a pu être interviewée, de même que les deux membres du personnel présentant un intérêt particulier pour mon sujet. Des entretiens ont également pu être menés avec le CID, le Service de la Culture de la Ville et la FRAS. Deux entretiens plus brefs avec la Corodis et La

Manufacture ainsi qu'un appel avec la responsable du Label THQSE⁶ viennent compléter mes données sur des aspects plus spécifiques. La majorité des entretiens a été menée par vidéoconférence et ceux-ci ont duré entre une heure et une heure trente. Avant de débiter les entretiens, une brève introduction et les objectifs de ma recherche ont été rappelés. Je me suis également assurée que les participant·e·s donnaient leur aval pour être enregistré·e·s.

Les entretiens ont été retranscrits⁷ puis envoyés individuellement pour vérification. Ce processus est connu sous le nom de « member checking » et permet de réduire les biais qui pourraient apparaître lorsque le·a chercheur·euse récolte et analyse les données (Miles & Huberman, 1994). Cette étape n'a pas donné lieu à des changements majeurs mais a permis de renforcer la fiabilité des données.

4.2.5. Limites et difficultés

Au niveau opérationnel, il n'a pas été possible de prendre contact avec certaines personnes qui auraient pu amener des informations importantes. Le Service des affaires culturelles du canton de Vaud n'a pas pu répondre présent par manque de temps. L'Unité du plan climat a redirigé notre demande sur le Service de la culture de la ville. Il n'a également pas été possible d'obtenir certains contacts comme par exemple avec le Cercle des Mécènes de Vidy.

Au niveau méthodologique, le biais de désirabilité sociale est un élément à prendre en compte lors de recherches portant sur les actions environnementales d'une personne ou d'une institution. Il s'agit de la tendance des individus à vouloir projeter une image favorable d'eux-mêmes afin d'éviter l'embarras (voir par exemple Hays, 1989 et Fisher, 1993). Lors des questions plus personnelles sur l'intégration de démarches de durabilité dans leur vie quotidienne, les réponses sont donc à mettre en perspective. Ce biais semble cependant naturellement minimisé par le fait que l'étude porte non pas sur les engagements du théâtre ou des personnes mais sur le processus, les éléments moteurs et les difficultés rencontrées.

Finalement, ma position dans cette recherche n'était pas anodine ayant effectué un stage au Théâtre de Vidy et y travaillant actuellement pour la mise en place d'un bilan carbone. Cette connaissance et expérience préalable, bien qu'à priori plutôt positives, recèlent quelques dangers (Van Campenhoud, Marquet & Quivy, 2017, p. 30). En effet, tout·e chercheur·euse

⁶ Le LABEL THQSE®-SUISSE (Très Haute Qualité Sociétale-Sociale-Sanitaire et Environnementale) a été spécifiquement adapté pour favoriser et développer l'engagement RSE en Suisse. Il est adapté à trois secteurs d'activité dont la culture. <https://labelthqse.ch/la-demarche-rse/>

⁷ Les seules exceptions sont les entretiens qui se sont déroulés par téléphone ou dans un endroit ne permettant pas l'enregistrement, l'analyse porte alors sur la restitution des notes prises pendant la discussion.

aborde une étude avec un certain système de valeurs ou des idées souvent simplistes qui préforment son approche. On parle alors de « sens commun ». Afin de mener à bien une recherche, il est donc nécessaire de prendre du recul avec sa propre expérience. Certains auteurs préconisent une rupture radicale, aussi appelée rupture épistémologique (voir par exemple G. Bachelard, 1976) alors que d'autres parlent plutôt d'une démarcation (voir par exemple I. Strengers, 1995). La question d'une continuité ou d'une rupture entre le sens commun et les connaissances scientifiques semble donc débattue mais, dans tous les cas, il reste nécessaire de respecter un certain nombre de règles et procédures afin d'obtenir des résultats valides. La nécessité de prendre du recul a pu être rendue plus difficile dans le cadre de cette recherche de par le stage et les nombreux échanges actuels avec les collaborateurs et collaboratrices de Vidy.

Afin de pallier cet enjeu, il a fallu tout d'abord prendre conscience de cette position quelque peu ambiguë pour un chercheur ou une chercheuse. Celle-ci a été discutée et est revenue tout au long du processus de récolte et d'analyse des données. La construction d'une méthodologie cohérente a également été une étape nécessaire. Une importante revue de littérature, bien que parfois non recommandée pour l'application de la Grounded Theory, a également été effectuée afin de s'assurer que les concepts étaient ancrés dans une approche scientifique. Finalement, l'objectif était également d'intervenir le moins possible dans les entretiens afin de ne pas chercher la validation de mes idées mais laisser celles de mes interlocuteurs et interlocutrices émerger.

4.3. Méthode d'analyse des données : la Grounded Theory

4.3.1. Choix de la méthode

L'analyse de la retranscription des entretiens se base sur la méthode par théorisation ancrée, souvent mise en parallèle avec la « grounded theory ». C'est une méthode d'analyse qualitative qui cherche à faire émerger des catégories et du sens des données plutôt que de venir y imposer des catégories préétablies. Elle vise à « *générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et à la mise en relation progressives et valides des données empiriques qualitatives* » (Paillé, 1996). Une attention centrale est portée sur le texte comme source de données, qu'il s'agisse de retranscription d'entretien, de notes d'observation ou d'articles de journaux (Titscher & al., 2000). C'est ensuite un aller-retour constant entre les données et un processus de théorisation (Méliani, 2013). La théorisation ancrée se différencie quelque peu de la grounded theory de par sa portée moins ambitieuse ; elle se concentre en effet sur un objet d'étude et ne cherche pas à

produire une théorie (Méliani, 2013). Les deux méthodes se basent toutefois sur l'idée pragmatique que ce qui fonctionne dans la pratique peut servir de base à l'émergence d'une théorie, idée notamment soutenue par Strauss (1987). Cette méthode semble adéquate pour cette recherche car il existe peu de bases scientifiques ou de théories sur l'intégration de la durabilité dans un théâtre. De ce fait, une démarche « bottom-up » qui laisse une grande marge à la créativité semble adéquate pour laisser parler les données. En effet, elle permet l'émergence libre mais scientifique de catégories.

Cette recherche se situe dans une approche similaire à celle de Strauss et Corbin (1990), qui préconisent de définir des questions de recherches et d'effectuer une revue de littérature en amont, par opposition à Glaser (1978) pour qui la moindre connaissance préalable serait préjudiciable à la recherche. Ce choix a paru judicieux étant donné ma positionnalité. Une revue de littérature et des grands axes d'analyse prédéfinis permettent d'éviter de tomber dans l'écueil d'une trop grande prise en considération de mes pré-connaissances. Toutefois, aucune hypothèse n'a été posée formellement afin de laisser les thématiques et la grille d'analyse émerger des données et non de la théorie.

La théorisation ancrée comprend six opérations, bien que selon Paillé les trois premières puissent suffire. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

4.3.2. Mise en application

La mise en application de la méthode s'est déroulée en plusieurs phases. La première phase de codification implique que le·a chercheur·euse décompose les données ; elle consiste en la transformation des données brutes en une première formulation scientifique (Mucchielli, 1996). Cette phase d'encodage est perçue comme cruciale pour faire le lien entre la théorie et le développement d'une théorie. Une analyse ligne par ligne est préconisée afin de rester proche des données et ne pas y inférer sa propre expérience (Charmaz, 1995, p. 37). Dans le cas de ma recherche, une lecture approfondie des entretiens a permis de mettre en évidence des éléments de réponses pour chacune des sous-questions. Un système de couleurs a été défini afin de faire ressortir tous les éléments pouvant être respectivement des rôles, des éléments moteurs, des difficultés ou des spécificités. Ceci a permis de dégager une première grille d'analyse. En parallèle, des notes ont été prises, ce qui a fait ressortir certaines catégories au sein-même des thèmes d'intérêt. La codification permet de dégager l'essentiel du discours tout en restant proche des données et de faire ressortir les pistes à suivre.

Dans un deuxième temps, un tableau individuel a été développé afin d'y reporter les différents éléments passés au préalable en couleur et de les rassembler par thème de recherche. Ceci permettait de temporairement mettre de côté tous les éléments qui n'apportaient pas d'informations réellement pertinentes pour notre recherche. Une fois ce tableau rempli pour chaque interviewé, je suis passée de plus de 130 pages de retranscriptions d'entretiens à une vingtaine de pages, ce qui a facilité la suite de l'analyse. La deuxième étape est alors la catégorisation. Cette opération nécessite « un saut d'abstraction » de la part du chercheur ou de la chercheuse ; elle vise à rassembler et donner un sens plus général à un ensemble d'éléments bruts. Il s'agit d'un « *méta-code qui recherche les régularités répétables à travers tout le corpus* » (Huberman & Miles, 1991). Le résultat de cette étape consiste en un tableau où chaque colonne correspond à une catégorie ou sous-catégorie et chaque ligne à une personne. Des allers-retours continus avec les entretiens ont été effectués afin de s'assurer que les éléments n'étaient pas isolés de leur contexte, ce qui aurait pu fausser l'analyse en attribuant une mauvaise signification à l'extrait. Progressivement, de nouvelles sous-catégories ont émergé.

L'étape suivante permet la mise en relation des différents phénomènes entre eux. Ce lien peut être directement tiré du recueil et donc venir de l'interviewé ou de l'analyste qui émet une relation possible entre deux phénomènes (Méliani, 2013). Finalement, l'étape d'intégration voit l'émergence d'un phénomène global et d'une dynamique entre les éléments. Sur cette base, la modélisation et la théorisation viennent respectivement produire une représentation schématique et formuler une théorie.

4.3.3. Limites et difficultés

La limite principale de la théorisation ancrée reste le besoin de réflexivité de la part du chercheur ou de la chercheuse. En effet, le terrain est toujours perçu par le filtre de la sensibilité théorique ; l'interprétation qui ne se fonde pas sur des hypothèses pré-construites sur la base de la littérature a donc le potentiel de venir biaiser la réalité. Afin de pallier ceci, un état de l'art a été réalisé et les retranscriptions ont été vérifiées par chaque répondant·e. Ce cadre d'analyse nécessite toutefois énormément de temps si appliqué de façon méthodique.

De plus, la scientificité d'une telle méthode est parfois remise en question car elle ne correspond que peu aux critères que l'on se fait d'une démarche scientifique où les hypothèses initiales sont une étape cruciale à l'aboutissement d'une recherche, ce qui est par exemple la ligne défendue dans le manuel de Van Campenhoudt et al. (2017). Toutefois, comme mis en avant par Méliani (2013), « *les critères de scientificité sont toujours le fruit d'un construit social*

résultant d'un rapport de force entre les chercheurs ». La méthode de la théorisation ancrée qui produit « chemin faisant » reste donc actuellement une méthode valide et reconnue. Il est toutefois nécessaire de garder à l'esprit que la théorisation obtenue est temporaire et relative à l'observation (Méliani, 2013).

5. RÉSULTATS

Le but de cette partie est de présenter les principaux résultats des entretiens. Tout d'abord, les différents rôles que le théâtre peut prendre dans une transition vers des modes de vie plus durables sont abordés. Ensuite, les éléments moteurs et les barrières à cette démarche sont présentés selon trois échelles : certains sont « globaux » et ont une influence indépendamment du type d'organisation, d'autres sont « sectoriels » et concernent la culture ou les théâtres, finalement certains facteurs « institutionnels » sont spécifiques à Vidy.

5.1. Rôles du théâtre

5.1.1. ... En tant qu'organisation

Réduire son empreinte écologique

Le premier rôle du théâtre pour la durabilité, ressorti de manière unanime dans les entretiens, est la réduction de son impact environnemental. Le théâtre est avant tout une « *entreprise inscrite dans un tissu économique qui génère un flux de matière et d'énergie qui est considérable* ». A ce titre, la nécessité de tendre vers des pratiques plus vertueuses et ainsi réduire l'impact environnemental de son activité est nettement ressorti des entretiens. Cette réduction peut se faire à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, un théâtre est une infrastructure. Elle a donc une certaine emprise sur le terrain et nécessite une quantité d'énergie importante pour son chauffage et ses besoins électriques. Au niveau du bâtiment, c'est d'ailleurs des considérations sur l'impact énergétique des bâtiments qui ont entre autres motivé les travaux de rénovation du Théâtre de Vidy. Le remplacement du Chapiteau par le Pavillon, bien mieux isolé a permis d'améliorer grandement l'impact carbone du théâtre.

Les entretiens mettent également en évidence le rôle que le théâtre peut avoir à « *s'interroger sur ses pratiques* », « *mettre en place des pratiques vertueuses* » ou encore « *dans la pratique de son activité, d'essayer d'intégrer les réflexions sur la durabilité* ». Les entretiens font ressortir la nécessité d'adapter ses habitudes de travail et adopter des gestes du quotidien plus vertueux notamment concernant la consommation d'eau, d'électricité mais également les achats de biens et services ou les impressions.

Certaines pratiques sont ensuite spécifiques à certains secteurs. Ainsi en technique, le parc de projecteurs est progressivement renouvelé pour laisser place au LED, ce qui permet de réduire drastiquement la consommation électrique. Une communication de masse a fait place à une communication ciblée et, en production, le choix de modes de transport respectueux et l'optimisation des tournées font partie des réflexions pour réduire son impact environnemental. Chacun·e à son niveau cherche à réfléchir et si possible réduire les émissions générées par son activité professionnelle.

Il est également intéressant de noter que le rôle du théâtre dans la réduction de son empreinte semble s'étendre au-delà de l'impact de ses propres actions. Les répondant·e·s mettent en avant qu'une part significative de leur empreinte provient du déplacement des spectateur·trice·s. Les réflexions se tournent alors sur un vrai travail de fond avec le public afin de l'inciter à prendre des moyens de transport durable. Il reste des choses à faire et des réflexions à mener pour améliorer cet aspect-là. On voit donc apparaître que, bien qu'il puisse s'agir de choix personnels du public, le théâtre a un rôle à jouer afin de faire pencher la balance en faveur de choix plus responsables et permettre ainsi au public de « *consommer une culture durable* ». Par exemple, l'origine des produits servis dans le restaurant – locaux ou viande importée – ainsi que des options végétariennes donnent un certain cadre pour le public. Selon les répondant·e·s, il est nécessaire d'offrir un environnement qui permet d'expérimenter et découvrir de nouvelles pratiques que les spectateurs·trices pourront ensuite appliquer dans leur quotidien.

Finalement, on peut noter une prise en compte de l'impact environnemental qui va au-delà du bilan carbone. Bien que celui-ci soit mis en avant de façon dominante, les diverses définitions de la durabilité données dans les entretiens incluent également des questionnements sur la biodiversité ou des limites planétaires. Il y a donc une prise de conscience que le bilan carbone n'est pas un indicateur suffisant de la performance d'un théâtre en termes de durabilité. La question du rapport au monde, du rapport au vivant et aux autres et de la « *crise du relationnel* » est soulevée. Les réflexions menées à Vidy se situent dans une pensée « *plus complexe que juste l'impact carbone* ».

Former les collaborateurs et collaboratrices sur les questions de durabilité

Un second rôle qui ressort des entretiens et qui est également non spécifique au théâtre, est celui de formation et de sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices aux enjeux de la durabilité. On s'intéresse ici au personnel permanent de Vidy qu'il s'agisse des équipes ou de la direction. Ce rôle est peu mis en avant de façon directe dans les entretiens bien que l'on

s'aperçoive qu'il est quand même nécessaire. Par exemple, en technique, il s'avère indispensable d'avoir un personnel qualifié, tant au niveau technique qu'humain, afin de s'adapter aux nouvelles manières de travailler.

Les questions de durabilité n'étant pas toujours intégrées dans les formations, il est, selon un·e répondant·e, de la responsabilité de l'organisation de former de façon continue son personnel. La formation peut se faire tant en interne qu'au travers d'une entreprise externe mais la décision incombe dans tous les cas au théâtre. Le rôle du théâtre est alors de donner des ressources en termes de connaissances pour aller vers les questions de durabilité.

Les multiples possibilités découlant d'une formation du personnel sont relevées. En effet, comme mis en avant lors d'un entretien, de nouveaux réflexes professionnels vont forcément irradier sur le travail artistique et permettre un meilleur accompagnement des artistes. De plus, des collaborateurs et collaboratrices informés et acculturés à ces enjeux peuvent devenir des porte-paroles et s'engager ensuite dans des actions qui sortent du théâtre par exemple en politique. Plusieurs entretiens viennent confirmer une modification des comportements suite à une sensibilisation dans le cadre du travail. Dans certains cas, la personne est incitée à aller plus loin dans sa démarche personnelle et, dans d'autres, le théâtre permet de réellement transformer un point de vue. L'engagement de l'institution pousse à se documenter davantage, modifier ses pratiques citoyennes ou sa manière de communiquer.

A Vidy, la formation des collaborateurs et collaboratrices s'est faite lors d'un atelier de sensibilisation à l'environnement mandaté à une entreprise externe en 2019. A la suite de cela, une green team a également été formée composée d'un·e représentant·e de chaque secteur. Depuis le début de l'année 2021, et dans le cadre du projet *Sustainable Theatre?*, des ateliers sont également organisés en interne pour réfléchir ensemble à ce que pourrait être un théâtre durable.

Soutenir une économie locale et solidaire

Finalement, comme toute organisation, de par son intégration dans le tissu économique, un théâtre est également amené à faire des choix lors de l'achat de biens et services. L'analyse des entretiens montre que le théâtre a un rôle à jouer afin de favoriser une économie de proximité et solidaire. Ceci n'est pas exprimé de façon directe mais de nombreux exemples sont donnés et illustrent la responsabilité qu'un théâtre a dans le tissu local.

Ceci a notamment été le cas lors de la construction du Pavillon, projet développé par l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, avec la volonté d'utiliser des bois de la région. Cet exemple ressort de plusieurs entretiens comme une initiative vertueuse tant au niveau écologique, que social et économique. La création des futurs meubles de la Kantina par un·e artiste local·e puis la conception par une association de réinsertion professionnelle permet également de valoriser les talents et savoir-faire locaux. Le théâtre a donc un rôle à jouer afin de valoriser la notion de circuit-court.

On peut également retenir des démarches spécifiques à certains secteurs comme par exemple lors du choix du devis pour l'impression d'un livre ou d'un programme. Le surcoût d'une entreprise locale n'est alors pas perçu comme tel car il est le meilleur choix en termes de responsabilité et amène du travail sur le territoire. C'est donc une vision globale qui guide les actions au quotidien. Finalement, les entretiens montrent une certaine préoccupation face au passage au numérique du magazine qui retirerait un budget conséquent à une imprimerie locale.

5.1.2. Théâtre

Accompagner et sensibiliser les artistes sur les questions de durabilité

L'analyse des entretiens fait ressortir que le théâtre a un rôle fort à jouer au niveau des artistes à travers son travail d'accompagnement, de sensibilisation mais également en proposant des temps de réflexion.

Le rôle d'accompagnement est un rôle historique pour un théâtre de création comme Vidy ; il fait partie intégrante du travail. En effet, la production d'une pièce est un travail collaboratif, « *les artistes ne travaillent pas tout seul, il y a toute une équipe qui est derrière* ». Celle-ci apporte des compétences et un savoir-faire afin de mener à bien le projet et le faire résonner. De plus en plus, les équipes peuvent se retrouver à suivre des artistes préoccupés par les questions de durabilité, souhaitant réduire leur impact ou l'intégrer dans leur message, comme c'est le cas sur la production *Sustainable Theatre?*. Le rôle de Vidy étant de trouver les meilleures alternatives possibles, il est nécessaire d'avoir un personnel informé qui puisse continuer à remplir son rôle d'accompagnement et améliorer la qualité de l'échange.

En parallèle, les équipes peuvent se retrouver face à des artistes peu voire pas engagé·e·s dans ces questionnements. Leur rôle sera alors de dialoguer afin de sensibiliser au mieux les parties prenantes aux enjeux actuels. Par exemple, une personne explique qu'elle aborde systématiquement la question de la taille du décor avec les équipes créatives, l'objectif étant de

limiter celui-ci à un semi-remorque. Des discussions sont également initiées afin de favoriser un éclairage peu énergivore pendant les heures de répétition. Loin d'une « *volonté de formatage* », la création d'une œuvre est l'occasion d'un échange et d'un apprentissage mutuel :

« *Nous on sait qu'on a un rôle à jouer si, cette personne que ça n'intéresserait pas, en fait elle vient travailler chez nous et qu'elle va être confrontée à des équipes accompagnantes qui vont peut-être l'amener sur un petit bout de ce chemin-là.* »

Réciproquement, la production d'une œuvre peut également offrir des moments de réflexion pour les équipes du théâtre impliquées. Un·e répondant·e s'interroge par exemple sur le potentiel de sensibilisation d'un régisseur ayant travaillé sur une production traitant de durabilité. Finalement, la rencontre entre un·e collaborateur·trice formé·e et un artiste sensible à ces questions permettra le développement de véritables synergies qui vont se croiser et s'amplifier.

Dernièrement, au-delà de l'accompagnement et de la sensibilisation lors des projets, le théâtre peut également prendre « *un rôle actif* » et mettre en place des dispositifs spécialement conçus pour réfléchir à ces questions. C'est par exemple le cas du cycle *Imaginaire des futurs possibles*. L'objectif est d'inviter à la réflexion avant de développer des productions scéniques qui composeraient le *Théâtre des futurs possibles*. Ce processus permet d'offrir un temps et un espace pour explorer ces enjeux en favorisant la rencontre entre artistes et scientifiques. Ceci est d'autant plus important auprès des jeunes car « *c'est un peu le moment où on peut explorer des choses.* ». Toutefois, le but reste de sensibiliser voire d'orienter mais en aucun cas de commander des formats aux artistes.

Rassembler pour questionner, réfléchir et expérimenter

Un théâtre peut également utiliser sa capacité à rassembler des gens pour traiter des questions de durabilité. En effet, lors des entretiens l'idée du théâtre comme une expérience du vivre ensemble, une expérience d'« *un commun* », ressort fréquemment. Un entretien soulève notamment l'importance du Théâtre de Vidy comme un lieu où sont posés des enjeux de société, et donc communs à tous et toutes, et où des pistes de réponses sont amenées. Cette expérience du vivre ensemble n'est pas anodine lorsque l'on parle de durabilité et ressort fréquemment dans les définitions qui ont été données lors des entretiens : la durabilité consiste à repenser la manière dont les humains peuvent vivre entre eux et avec la nature et pour d'autres, la durabilité est la capacité de développer un vivre-ensemble. Le théâtre semble donc offrir un instant de reconnexion entre individus autour de sujets majeurs.

De plus, un théâtre organise également des débats et des conférences qui vont au-delà de la question de l'œuvre. Il a donc un rôle historique de questionnement et d'expérimentation car depuis tout temps, le théâtre se saisit de son environnement et des enjeux de société pour soulever des questions et faire réfléchir et participe ainsi activement « *dans la cité* ». Il s'agit également d'un endroit pour expérimenter des modes de vie, se poser des questions et essayer de faire autrement. Une transition vers un monde plus durable semble difficile sans passer par ces étapes-là, d'où l'importance du rôle du théâtre.

Les questions de durabilité étant maintenant des enjeux de société, c'est le rôle du théâtre d'en parler et de se faire porte-parole. Le Théâtre de Vidy organise d'ailleurs de nombreuses activités de médiation afin de faire résonner les questions au-delà des œuvres et ouvrir des espaces de parole et de débats. L'organisation d'une assemblée citoyenne dans le cadre du cycle de *l'Imaginaire des futurs possibles* était une manière de se réunir pour réfléchir à une situation actuelle et envisager un futur collectivement, illustrant le potentiel qu'un théâtre a dans la transition.

5.1.3. Œuvre

Faire appel aux émotions et entrer dans la complexité

Il ressort des entretiens que les œuvres d'art permettent de réfléchir à une situation actuelle et future de manière alternative à celle traditionnellement présentée au travers des médias. En effet, grâce au récit et à l'imaginaire, les enjeux sont rendus potentiellement plus appropriables.

Les entretiens mettent en avant que les discours actuels sont dominés par la parole scientifique mais ceux-ci sont également perçus comme limités. Le théâtre répond donc à la nécessité de communiquer différemment sur ces enjeux afin de toucher le plus grand nombre : « *on doit sortir de ces questions d'hyperscientifisation* ». Il y a une forte confiance en la capacité des artistes à « *mieux faire passer des messages des chercheurs* ». Comme relevé lors d'un interview, l'art n'est peut-être pas aussi scientifique qu'un rapport du GIEC mais il touche plus et parle peut-être tout autant.

De plus, la crise écologique reste pour l'instant un phénomène intangible dont la société a de la peine à se saisir, ce qui pourrait expliquer en partie la non-réaction face à une urgence. Comme relevé lors d'un entretien, cela fait presque quarante ans que ces sujets existent mais l'humain reste un animal qui a du mal à réagir aux dangers qu'il ne voit pas. Cependant, selon les interviewé·e·s, l'art permet en partie d'outrepasser cet obstacle car, au travers des émotions

ressenties, la crise prend une dimension beaucoup plus réelle. Un·e répondant·e parle par exemple de la capacité de l'art à rendre sensible, à nous toucher de manière presque corporelle face une crise invisible aux sens. La production de récits et d'imaginaires qui visibilisent les enjeux de notre temps et abordent la question du futur est un rôle que l'art et le théâtre en particulier peut jouer.

Finalement, les œuvres permettent également de saisir des dimensions parfois difficilement abordables par des simples mots. L'art permet de s'en emparer de façon sensible et ainsi de rentrer dans la complexité des sujets.

Sensibiliser et favoriser une prise de conscience du public

Comme mentionné, l'art a la capacité de toucher au sensible ce qui permet de faire prendre conscience des enjeux actuels. Les entretiens mettent en avant la capacité des œuvres à sensibiliser. Ce rôle s'adresse surtout au public mais, au travers de la communication et des partenariats, de multiples parties prenantes peuvent se retrouver touchées.

Il ressort des entretiens que le théâtre a un véritable rôle à jouer pour réveiller les consciences et sensibiliser face à des enjeux complexes et parfois peu tangibles. Ce rôle est d'autant plus important que ce qui est communiqué au théâtre peut ensuite être intégré et appliqué dans d'autres aspects de sa vie personnelle. C'est ce que certain·e·s personnes nomment un « *effet rebond* » : le public du théâtre est constitué de nombreux·euse travailleur·euse·s qui, si inspiré·e·s par une pièce, une conférence ou un débat, peuvent entreprendre des démarches au quotidien et dans leur activité professionnelle et ainsi véhiculer le message toujours plus loin. De plus, le public de Vidy est en large majorité composé de gens d'une catégorie socio-culturelle d'un niveau élevé qui est certes friande en consommation de ressources mais qui sont un levier potentiel fort : « *c'est un public de décideurs qui peut un peu changer les choses* ».

Finalement, chaque théâtre a son public et c'est le cumul de toutes les actions individuelles qui permettra de mener à bien ce rôle de sensibilisation auprès d'un large public. En effet, un théâtre comme le Boulimie ou le Théâtre de Vidy vont au final réussir à toucher un large spectre de spectateur·trice·s de type très différents : « *Chacun à son endroit peut étendre un champ d'action à l'adresse de son terreau.* ».

Produire de nouveaux imaginaires

Il se dégage des entretiens que l'œuvre d'art permet non seulement de réfléchir à une situation et des défis actuels mais elle donne également la possibilité d'écrire le futur et ainsi mettre en mouvement des changements. On parle de récits ou d'imaginaires. Le théâtre a alors un véritable rôle d'invention et de transmission de ces récits qui sont un moyen de dépasser la parole scientifique et penser le monde de demain. Ceci semble relativement nouveau et reste donc à inventer car les imaginaires écologiques actuels restent « *pas extrêmement sexy* ».

Il ressort donc des entretiens que le véritable rôle du théâtre est de réussir à dépasser la simple transmission de connaissances. C'est d'ailleurs ce qui a motivé un partenariat entre l'Université de Lausanne et le Théâtre de Vidy : face aux limites de la science et du factuel, l'université, lieu de savoir, a dû se tourner vers des lieux qui laissent place à une plus grande liberté et permettent de travailler sur les croyances et les imaginaires. Les mêmes questions peuvent être traitées par bien des approches – médias, politique, éducation – et le théâtre propose un nouvel espace avec ses propres règles et où la fiction est permise.

Le théâtre semble donc être un endroit propice à l'expérimentation et qui permet de réfléchir plus librement au futur et aux relations entre l'humain et la nature. Ce rôle est d'autant plus important que peu d'institutions peuvent revendiquer le fait de créer des imaginaires et des futurs ce qui rend les arts scéniques et la culture d'autant plus incontournables. Un·e membre du Théâtre de Vidy explique comment le théâtre a pu jouer un rôle en lui permettant de sortir de questions très concrètes et pratiques auxquelles la durabilité est souvent réduite. Réfléchir au monde de demain ouvre un nouveau champ de possibles pour la transition vers un monde plus durable.

5.2. Éléments moteurs et barrières à l'échelle globale

5.2.1. Enjeu de société mais émergent dans le secteur culturel

Selon les entretiens, les enjeux environnementaux sont actuellement au cœur des réflexions de nombreuses personnes. On peut assister à une prise de conscience globale de la société face à ces enjeux. Entre autres, les mouvements de Grève du Climat viennent susciter des réflexions que le théâtre ne peut éviter. Les entretiens montrent une reconnaissance globale de l'intégration de ces questions dans la société, dans la culture et dans le théâtre, contexte qui motive les actions du Théâtre de Vidy.

Toutefois, bien que ces enjeux ne soient pas nouveaux, il se dégage des entretiens que le sujet est relativement émergent dans le secteur culturel. De ce fait rien n'est encore très ancré ou développé spécifiquement pour le secteur et de nombreuses questions restent encore à éclaircir. A Vidy, la plupart des personnes interrogées font remonter les prémices d'une formalisation au niveau institutionnel à deux, trois ans en arrière seulement. Des expert·e·s externes confirment que le secteur culturel arrive maintenant sur les questions de durabilité, en particulier l'aspect environnemental. Ceci se reflète également dans la documentation des différentes institutions théâtrales romandes qui reste faible en matière de durabilité.

Certains propos viennent tout de même nuancer ce retard sectoriel. En effet, selon certain·e·s répondant·e·s, une attention particulière est portée depuis un certain temps maintenant par les organisateurs et organisatrices, notamment pour recourir à des prestataires locaux. Des spectacles sur l'écologie ne sont pas non plus nouveaux avec, par exemple, le spectacle *10 Billions* de Katie Mitchell programmé en 2011 à Avignon. Toutefois, le processus de faire de la durabilité une véritable thématique au cœur des institutions semble récent. Des questionnements profonds sur les manières de créer ou sur les logiques systémiques qui se cachent derrière n'ont émergé que récemment et de nombreuses équations restent à résoudre.

Tableau 1. *Influence de la prise de conscience globale sur l'engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Prise de conscience globale de la société	Relative émergence des questionnements dans le secteur culturel

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

5.2.2. Ampleur et sentiment de dépassement

Face à ces enjeux de société, il ressort des entretiens qu'une des difficultés est le sentiment de dépassement que les individus peuvent parfois ressentir. La durabilité est un concept vaste et peu défini qui ne se laisse pas facilement aborder. L'intégration de cette thématique dans son quotidien génère beaucoup de questions, d'angoisses et de découragement qui ne sont pas toujours des sentiments productifs pour faire avancer les démarches. Lors d'un entretien, la tendance à aborder la durabilité au théâtre comme une privation ou une contrainte est soulevée : il faut sans cesse diminuer, ce qui est stressant voire déprimant et n'encourage pas à travailler. Ce sentiment va parfois jusqu'à une remise en question totale de l'activité, activité qui n'est fondamentalement pas durable si l'on se focalise sur son impact carbone. En effet, il faudrait travailler moins, produire moins, pour réellement réduire son empreinte. La durabilité est donc

souvent perçue comme venant remettre en question le fondement-même de leur activité. Il en ressort un certain dépassement :

« Ils ont l'impression que pour que ce soit plus durable, il faudrait ne pas faire de théâtre, oubliant en fait les aspects sociaux et le fait aussi que le théâtre finalement c'est un outil pour aller vers une société plus durable. ».

De plus, la difficulté à voir le résultat des actions tend à démotiver les équipes qui perçoivent alors leurs efforts comme *« peanut par rapport à ce qu'il faut faire »*.

Ce sentiment de dépassement se ressent au niveau des équipes du théâtre mais également dans le travail des artistes qui se retrouvent parfois submergé·e·s par ces questionnements et qui ne savent pas comment les aborder. On assiste à de véritables interrogations sur comment créer un spectacle d'une durée limitée sur des enjeux tellement complexes et écrasants tout en se gardant d'en faire un *« fourre-tout »*. De manière analogique, les travaux de rénovation illustrent également l'ampleur que peut prendre l'intégration de ces démarches de durabilité. Initialement, parti pour des petits travaux, les questions de durabilité font émerger la nécessité d'une remise aux normes complète du bâtiment, un projet bien plus ambitieux qu'initialement prévu. Connaissant cela, il est parfois difficile de se lancer dans des travaux.

Face à cela, les entretiens mettent tout de même en avant une grande confiance dans le rôle du théâtre dans ces enjeux sociétaux. En effet, la reconnaissance des multiples rôles que le théâtre peut jouer dans la transition écologique donne confiance aux acteurs culturels dans leur capacité d'agir et la nécessité de maintenir leur activité.

De plus, de manière inattendue, il ressort des entretiens que les contraintes générées par les enjeux environnementaux sont parfois perçues comme tout à fait acceptables, voire positives. Tout d'abord, le processus de création d'une œuvre est de tout temps un travail qui se fait dans un cadre contraint. En effet, tout au long du processus artistique, des contraintes administratives, financières, techniques, ou juridiques peuvent se poser. L'intégration de la contrainte de durabilité avec des indicateurs comme le carbone, la diversité ou les impacts sociaux ne viendrait donc pas perturber le processus de création. De plus, ces critères ont un sens potentiellement plus profond.

De plus, *« la contrainte peut être un cadre stimulant la créativité »*. De nombreux projets, tant au niveau artistique qu'administratif sont nés de l'intégration de ces questions de durabilité. Au niveau institutionnel, il y a par exemple le projet des nouveaux meubles de la Kantina qui seront

produits par un·e artiste local·e et qui s’accompagnera d’un projet de réinsertion professionnelle. Au niveau artistique, les projets *Sustainable Theatre?*, *Showing without going* ou le *Théâtre des Futurs possibles* ont tous émergés d’une contrainte ou du moins de questionnements sur la durabilité.

Tableau 2. *Influence de l’ampleur des enjeux sur l’engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Confiance en le rôle du théâtre	Ampleur des enjeux et incapacité à s’en saisir
Contrainte intégrée dans le secteur et qui peut stimuler la création	Durabilité comme une contrainte restrictive qui engendre de la démotivation

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d’une institution. Ceux-ci sont en vert s’ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en jaune si les avis divergent quant à son influence au sein des démarches de l’institution. (Source : propre).

5.2.3. Responsabilité et justice : sectorielle, générationnelle, internationale

Une des motivations qui est ressortie des entretiens est la responsabilité que le secteur culturel a en commun avec tous les domaines. La culture a donc aussi un rôle à jouer pour une transition écologique malgré son statut artistique et les bienfaits sociaux qui peuvent en découler. Aucun espace n’est exempt de se poser des questions. Le rapport intermédiaire du Shift Project est cité car il met en avant les multiples interactions entre le secteur culturel et l’industrie, renforçant ainsi l’idée que la culture a une responsabilité et est un levier puissant dans la transition. C’est en plus une responsabilité historique pour un théâtre situé en Suisse de par les modes de vie qui y sont permis.

Cependant, ces questions de responsabilité et de justice ne semblent pas être une évidence pour tout le monde. Premièrement, le théâtre reste souvent perçu comme un secteur peu impactant ou en tout cas moins responsable que ne pourrait l’être l’industrie, diminuant ainsi sa responsabilité d’adapter ou de ralentir ses activités. Ceci se ressent chez les artistes avec lequel·le·s le théâtre peut être amené à travailler et qui pensent que l’œuvre d’art ne devrait pas être affectée par ces questions de durabilité. Les équipes du théâtre se retrouvent également dans l’obligation de changer certaines habitudes de travail ce qui provoque des réactions quant à l’injustice de ces mesures.

Dans un deuxième temps, des questions se posent également au niveau générationnel. En effet, une certaine responsabilité incombe aux nouvelles générations qui devraient revoir les modèles qui ont jusqu’à présent toujours fonctionné. Un·e répondant·e explique voir de nombreux artistes prendre la situation actuelle comme exemple alors que la nouvelle génération devrait précisément réinterroger les modèles. Toutefois, ceci reste discuté. Les jeunes artistes

devraient-ils subir et assumer les conséquences des décisions des générations précédentes ? Un jeune artiste devrait-il prendre la décision de ne pas tourner afin de limiter son impact alors que sa carrière n'est pas établie ? Selon certaines personnes, les attentes ne peuvent être les mêmes pour des artistes qui débutent que pour des artistes confirmés.

Finale, un enjeu, presque plus grand encore est le conflit au niveau international. En effet, suite à des propositions comme la réduction voire l'interdiction des voyages en avion, des voix se sont élevées afin de dénoncer l'injustice de ces mesures. En effet, la tournée permet d'acquérir certains financements et de développer des réseaux afin de se faire un nom mais également de générer des retombées positives localement. L'exemple de Lazaro Rodriguez, artiste mexicain, est cité. Celui-ci présente ses créations en Europe afin de générer des ressources et ensuite créer au Mexique. Il semble alors nécessaire d'adapter ses propos selon son contexte et sa propre situation et reconnaître des responsabilités différenciées.

L'exemple de Katie Mitchell et Jérôme Bel est donné lors des entretiens. En tant qu'artistes européens d'une cinquantaine d'années, on leur a reproché une certaine hypocrisie suite à leur annonce qu'ils n'allaient plus prendre l'avion. En effet, cette décision est prise après de nombreux voyages qui leur ont permis de bâtir une carrière et des réseaux à l'international ; il est donc plus facile de se lancer une fois son nom établi. Toutefois, ces choix restent un luxe dans le système actuel et ne peuvent devenir la norme :

« Qui a le pouvoir de décider qu'on ne peut plus voyager ? Des gens qui ont déjà des financements, de l'argent, des réseaux ? C'est une toute petite proportion d'artistes qui est majoritairement dans les pays occidentaux. Et il y a d'autres voix qu'on doit entendre. ».

La manière de résoudre ces questions de justice présente une réelle difficulté pour le théâtre car il s'agit alors d'un équilibre global à trouver qui impliquerait d'étudier au cas par cas et non de développer une règle commune. Les privilégiés renonceraient à certaines choses pour laisser la place aux plus impactés. Toutefois, ce principe reste largement subjectif.

Tableau 3. *Influence des questions de justice sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Responsabilité en tant que théâtre suisse	Questions de justice internationale
Responsabilité commune de tous les secteurs	Secteur perçu comme moins impactant
	Questions de justice générationnelle

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en jaune si les avis divergent quant à son influence au sein des démarches de l'institution. (Source : propre).

5.2.4. Covid-19

De manière générale, les entretiens tendent à montrer que la crise du covid-19 a accéléré ou légitimé des questionnements préexistants. En effet, ceci a permis tout d'abord de faire face à une situation très concrète de limitation ou restriction totale qui pourrait se reproduire cette fois pour des raisons d'impact environnemental. Mise à l'arrêt, l'institution a été obligée de « *rêver le théâtre d'après* » et envisager son avenir selon les pires scénarios. De nombreuses réflexions ont été menées notamment sur la question des voyages. En effet, se voir retirer cette possibilité a provoqué une accélération des questions sur comment rester présent à l'international. Il a alors été nécessaire d'envisager des solutions qui pourraient également se montrer utiles par exemple en cas de pénurie de carburant.

La notion d'expérimentation pendant la période covid ressort fréquemment des entretiens. En effet, cela a été l'occasion de tester de nouvelles pratiques. Ceci a pu pallier quelques craintes ou permis de forcer l'implémentation de certaines pratiques où le doute persistait et empêchait l'évolution. Par exemple, la direction a pris la décision d'éditer un magazine numérique et donc de se passer intégralement du format papier, pas qui semblait infranchissable avant l'interdiction de distribuer des documents de main à main. Beaucoup ont alors vu qu'il était possible de fonctionner différemment.

Finalement, le covid a remis sur le devant de la scène certaines thématiques et a fait émerger de nouveaux formats, potentiellement plus durables. Par exemple, la question du rapport au monde et sa présence dans des spectacles ont été renforcées par la crise. Le covid a également permis d'initier de nombreux projets comme *Showing without going* ou donner de la légitimité à certains projets en cours comme *Sustainable Theatre*?. En effet, celui-ci a peu été impacté par les restrictions de déplacements, les artistes ayant dans tous les cas décidé de faire une production sans voyage. Le développement d'un projet qui propose des méthodes de travail novatrices n'a été qu'accélééré par la crise.

A l'inverse, il ressort des entretiens que le coronavirus a aussi pu faire passer les questions de durabilité au second plan, le secteur étant actuellement en « *mode survie* ». Le covid est un drame et, bien que la question de durabilité y soit liée, il faut d'abord sortir de la crise. En effet, pour le Théâtre de Vidy il a été plus difficile implémenter de mesures concrètes pendant cette période. De plus, les fermetures ont provoqué l'annulation de spectacles sur cette thématique. L'absence de public, entité constitutive du théâtre, a potentiellement fait régresser certaines réflexions et ralenti le rôle de sensibilisation du théâtre. Finalement, une forme de déconnexion

avec son activité quotidienne et ses collègues est évoquée. Lors des réunions green team, il était alors difficile de penser à comment améliorer son empreinte environnementale dans une situation si nouvelle. La question d'un potentiel rattrapage après-covid a également été soulevée, situation qui irait à l'encontre des objectifs de durabilité.

Tableau 4. *Influence du covid-19 sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Anticipation d'une situation potentielle	Affaiblissement du secteur
Expérimentation de nouvelles pratiques	Déconnexion d'une réalité
Lancement de nouveaux projets ou légitimation de projets en cours	Système de rattrapage

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental de l'institution. (Source : propre).

5.3. Éléments moteurs et barrières à l'échelle sectorielle

5.3.1. Enjeux politiques et systémiques

Crise de la surproduction

Le secteur culturel subit une forte crise de la surproduction qui entraîne une multiplication de « spectacles kleenex qui vont se jouer trois fois et qui du coup aussi sur un plan écologique sont une aberration ». La multiplication des créations nécessite énormément d'énergie, tant au niveau humain qu'environnemental. Les entretiens font ressortir que cette surproduction n'est pas viable à long terme pour des raisons écologiques mais également économiques et sociales. Cette surproduction a donc un rôle moteur dans la transition même si elle soulève également de nombreux défis.

Premièrement, les entretiens attestent du fait que le système arrive à une forme de saturation. Les théâtres ne peuvent simplement plus répondre à l'offre de tous les artistes qui sont pourtant obligés de continuer à créer pour vivre. La croissance économique semble continuer à accompagner de nombreux secteurs, qui repoussent ainsi le moment de s'interroger sur l'aspect écologique de leur activité, mais la culture fait déjà face à un réel problème. Il est donc nécessaire de penser à une décroissance. En effet, les spectacles qui se jouent qu'un faible nombre de fois sont peu en phase avec les enjeux de durabilité : impact environnemental de la production et diffusion qui peut être relativement haut, retombée sociale négligeable car un faible nombre de spectateurs et spectatrices est touché ou encore précarité des comédien·ne·s.

Cette situation pousse à un changement, potentiellement plus rapidement que l'urgence écologique en tant que telle.

Toutefois, bien qu'un ralentissement semble nécessaire et bénéfique sur plusieurs aspects, la transition reste une étape qui soulève de nombreuses craintes dans le secteur. Il ressort des entretiens que ceci crée des angoisses fortes et de nombreux questionnements restent en suspens. Il s'agit maintenant de sortir d'un système et ces changements seront potentiellement fatales pour certaines personnes ou institutions. Les artistes par exemple ne pourront peut-être plus travailler uniquement de la création mais devront se réinventer afin de se créer une nouvelle place dans la société.

Tableau 5. *Influence de la situation de surproduction sur l'engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Système à saturation, décroissance nécessaire	Ralentissement qui soulève de nombreuses questions et craintes

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

Financements, subventions et conventionnements

Ville, canton et conseil de fondation

A Lausanne et dans le Canton de Vaud, les entretiens montrent que les politiques sont plutôt engagées ce qui encourage définitivement les démarches de Vidy. Cela crée un contexte dynamique et favorable. Les changements opérés au niveau politique résonnent avec les démarches de Vidy. Cette synergie permet d'accélérer les réflexions du théâtre.

Tout d'abord, le conseil de fondation peut jouer un rôle dans l'intégration des questionnements de durabilité dans le cahier des charges lors du choix de la direction. Ceci semble être amené à prendre de l'ampleur prochainement et cela a d'ailleurs déjà été le cas pour un poste de secrétaire général·e où le profil recherché spécifiait un « *intérêt marqué pour les questions liées au développement durable* ». La stratégie des candidat·e·s est également étudiée à travers le prisme de la durabilité.

Par la suite, et grâce à leur présence au conseil de fondation, la ville et le canton pourraient jouer un rôle moteur dans l'adoption de stratégie de durabilité. Toutefois, ceux-ci ne semblent pas influencer de manière très contraignante les démarches de Vidy. En effet, selon les personnes interrogées, c'est plutôt la direction de Vidy qui présente de façon spontanée ses

engagements. Il n'y a toutefois pas eu mention d'oppositions qui auraient pu émaner des membres du conseil.

La Ville de Lausanne et le canton rédigent également des conventionnements ou des missionnements à moyen terme auprès des diverses institutions culturelles ou compagnies de la ville. Dès à présent, toutes les conventions incluent un chapitre sur le développement durable qui rappelle les bonnes pratiques et instaure certaines exigences (Annexe A6 : Conditions de soutien). La mise en place de conditions est d'ailleurs un phénomène qui n'est pas nouveau dans le secteur. En effet, cela a déjà été le cas quand les subventionneurs ont voulu obliger les acteurs culturels à cotiser dès le premier franc à la prévoyance.

Toutefois, à l'heure actuelle, le système de conventionnement semble avoir peu d'impact sur les démarches de durabilité de Vidy qui n'a pas de convention avec la ville et le canton et donc aucun objectif à atteindre ni de conditions à satisfaire que ce soit en termes sociaux ou environnementaux. L'intégration de la durabilité dans un cahier des charges de l'institution permettrait donc de pérenniser certaines pratiques qui restent pour l'instant au bon vouloir de la direction. En effet, le jour où la direction change rien d'officiel n'indique que ces questionnements resteront au cœur du théâtre. Rien de légalement contraignant ne les oblige à intégrer les questions environnementales dans leur activité. Toutefois, ceci peut être amené à changer prochainement, le plan climat de la Ville de Lausanne étant en train d'être adoubé. Une nouvelle convention est d'ailleurs en cours de rédaction afin de mieux définir les attentes de la ville et du canton. Cet accord inclura notamment un chapitre sur la durabilité. Cependant, selon les entretiens, l'article semble générique et peu contraignant car aucun indicateur ou procédure particulière n'y est associé. Il a été suggéré d'avoir des indicateurs associés ou une section obligatoire sur la durabilité dans le rapport d'activité. L'idée d'un bilan carbone a également été soulevée. Ces conventions, bien qu'ayant le potentiel de l'être, ne semblent donc pas être réellement motrices dans la démarche de durabilité de Vidy. De plus, les tutelles n'auraient pas nécessairement les ressources permettant d'assurer le suivi de la bonne application des conditions.

Concernant les subventions ponctuelles, il est plus délicat d'inclure des considérations environnementales. Il s'agit alors principalement de recommandations. Le Canton de Vaud a tout de même ajouté récemment des conditions afin de favoriser les projets ayant une durée de vie plus longue (Annexe A6 : Conditions de soutien). Ceci permet en même temps de répondre à des enjeux sociaux et de précarité.

Au-delà de conditions à l'octroi de subventions, la ville et le canton peuvent également soutenir des projets novateurs qui iraient dans la direction d'une transition du secteur. Le canton a par exemple octroyé un soutien pour le développement de formes plus légères et une tournée locale. De plus, un poste de « chargé de durabilité » financé par le canton a été créé à Vidy. Les tutelles semblent donc accompagner et soutenir le théâtre dans ses projets et lui permettent d'expérimenter de nouveaux formats ou d'accélérer la transition de ses activités.

Face à cela, il est intéressant de faire ressortir la tension entre écologie et visibilité. L'idée de relocaliser certaines tournées fait son chemin afin de réduire les voyages et accroître ainsi la durabilité du secteur. Cependant, l'analyse des entretiens met en lumière que la diffusion des œuvres artistiques à l'international sert de carte de visite importante pour Lausanne. En effet, les tournées ont des retombées non négligeables en termes d'image pour la ville voire le pays. Elles contribuent ainsi à la stratégie marketing de la ville en lui assurant un positionnement fort à l'étranger. De plus, une telle restriction s'accompagnerait de la nécessité de trouver des nouveaux fonds pour pouvoir assurer la survie de l'institution car une grande partie des fonds de Vidy provient des tournées. Il semble donc que les tutelles n'ont pas de réel intérêt à restreindre les tournées des institutions romandes à l'étranger.

Finalement, la question du rôle que doit prendre la Ville de Lausanne par rapport au théâtre de Vidy reste discuté. En effet, il semble important de pérenniser certaines démarches afin de pouvoir garantir la continuité du processus. Toutefois, un certain scepticisme persiste sur l'importance que doit avoir la ville dans le processus décisionnel. En effet, pour certaines personnes, son rôle devrait se limiter au soutien et non à forcer l'intégration de ces questionnements au risque de devoir entrer dans une forme de moule qui risquerait de réduire les possibilités. Les entretiens font ressortir une certaine crainte de se voir imposer des contraintes inadaptées vue la multiplicité des institutions culturelles et leurs spécificités respectives. Pour ces raisons, le Théâtre de Vidy est proactif sur ces questions.

Pro Helvetia et Corodis

Une partie des financements de Vidy provient de fonds attribués par Pro Helvetia ou la Corodis. Ceux-ci peuvent également agir comme moteur dans l'intégration de démarches de durabilité dans les institutions ou compagnies culturelles via un conditionnement des aides ou en développant des aides spécifiques pour les projets novateurs.

Toutefois, les subventionneurs semblent pour l'instant avoir une influence limitée sur la durabilité à Vidy. En effet, aucun critère de durabilité ne semble pour l'instant défini de façon officielle dans les politiques des organismes. Toutefois, les financements deviennent tout de même plus difficiles à obtenir pour des dates uniques à l'international, qu'il s'agisse de raisons économiques ou écologiques.

L'entretien avec la Corodis confirme ce ressenti : bien qu'aucun critère ne soit pour l'instant établi, la question de la durabilité se pose dans les séances de commission au travers du critère de « *viabilité du projet* ». Les questions économiques rejoignent alors des considérations écologiques. De plus, devant faire face à un nombre de demandes bien trop élevé, les requêtes pour dates uniques sont rapidement écartées. En effet, ceci ne permet pas le développement de relations durables. Il est alors indéniable que dans les prochaines étapes, des critères écologiques soient mis en place. La commission travaille actuellement à établir une liste de critères pour définir ce qu'un spectacle durable voudrait dire ainsi que ce que sous-tendent des critères tels que l'ambition et l'envergure :

« Peut-être que ce n'est pas un décor XXL, peut-être que c'est un spectacle qui s'autofinance, qui peut partir en tournée pendant cinq à dix ans, peut-être que c'est sur le temps de recherche, peut-être que c'est sur une façon novatrice de traiter une question sociétale... ».

Concernant Pro Helvetia, les entretiens montrent que sa politique d'octroi soulève des interrogations. En effet, pendant longtemps l'objectif de l'institution portait sur le renforcement de la présence des artistes dans les régions en voie de développement, telles qu'en Amérique du Sud ou Afrique du Sud. Les artistes obtenaient alors des bourses pour partir une semaine avec des équipes parfois nombreuses. Toutefois, plusieurs des personnes interrogées se questionnent aujourd'hui sur la pertinence de ce genre de dispositifs qui ne laissent pas place au développement d'un réel réseau :

« C'est à dire comment est-ce qu'on va pouvoir défendre cette présence culturelle à l'autre bout du monde alors qu'on est dans un moment où on réfléchit plutôt à limiter les déplacements coûteux en avion. [...] Par contre de dire qu'un tel artiste peut aller travailler avec des artistes sud-africains pour expliquer ce qu'est sa démarche, pour faire des ateliers, pourquoi pas pour faire une création sur place mais avec des artistes locaux, ça ferait plus sens. »

Finalement, les subventionneurs peuvent également permettre l'émergence de nouveaux projets présentant des dispositifs alternatifs ou des questions sociétales. Pro Helvetia a notamment lancé l'appel à projet nommé *Close distance* auquel Vidy a répondu avec le projet *Showing without going* qui invite à la réflexion sur des productions sans voyage.

Cercle des mécènes et sponsoring

Le cercle des mécènes est également une source de financement pour le Théâtre de Vidy. Son rôle dans l'intégration de la durabilité à Vidy reste toutefois limité. En effet, le cercle des mécènes est principalement intéressé par les artistes et moins par les démarches de durabilité de Vidy. Bien qu'il soit tenu informé de ces dernières, les membres ne sont que peu impliqués.

Les sponsors ne semblent pas non plus jouer un grand rôle dans les démarches de Vidy. Toutefois, le théâtre met spontanément ces actions en avant dans des demandes. Le Théâtre de Vidy se retrouve toutefois face à un souci de cohérence. En effet, depuis l'intégration de la durabilité dans les activités du théâtre, la question s'est posée du type de sponsors avec lesquels il restait acceptable de s'associer. Ces questions restent compliquées car les partenaires réellement vertueux sont peu nombreux et ce n'est pas nécessairement là que des fonds importants se trouvent. Il s'agit donc de revoir la manière dont les partenariats fonctionnent de manière globale.

Tableau 6. *Influence des partenaires financiers et tutelles sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Conditions de conventionnement ou de subvention	Tournées comme carte de visite à l'étranger
Intégration durabilité dans cahier des charges de la direction	Contraintes non adaptées ou restreignant la créativité
Soutien financier à des projets de transition	
Anticipation de conditions	
Pression des sponsors ou mécènes	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental de l'institution. (Source : propre).

Collaboration et concurrence entre théâtres

La question s'est également posée de savoir si les démarches des autres théâtres ou la perspective d'un avantage concurrentiel ont une influence sur la stratégie de durabilité de Vidy.

L'analyse des entretiens montrent que de plus en plus de théâtres s'engagent dans ces questionnements ce qui crée une sorte « *d'effervescence* ». La publication d'un rapport par le Shift Project montre que les lignes bougent. Les démarches d'autres théâtres ne jouent toutefois

pas un rôle direct sur la stratégie de Vidy. En effet, selon des membres de l'institution c'est même plutôt Vidy qui est prescripteur de ces démarches et à la pointe sur ces questionnements. Le théâtre semble donc bénéficier de ce cadre dynamique sans que toutefois il n'ait été la motivation première à développer une stratégie de durabilité.

Cette dynamique est d'autant plus importante qu'il ressort des entretiens que les échanges entre institutions sont fréquents. Le système de coproduction latin ou anglo-saxon, par opposition au système germanique qui se base sur le répertoire, nécessite une forte collaboration entre les théâtres afin de construire une production et la faire tourner. Pour produire une œuvre, il faut donc constamment rechercher des partenaires. Ce système entraîne de nombreux échanges sur des sujets qui peuvent aller au-delà de la production. Bien que la concurrence existe, les modes de fonctionnement sont donc plutôt collaboratifs, ce qui permet une bonne diffusion des démarches de transition. La dynamique est différente que dans un secteur purement commercial. En effet, l'objectif est de faire circuler les publics d'un théâtre à l'autre plutôt que d'être dans une ultra-concurrence : « *pour moi, plus les gens vont aller au théâtre, plus ils vont y aller* ».

La volonté d'intégrer la durabilité afin de pouvoir se présenter comme un modèle auprès des théâtres semble discutée. Cette question dépend notamment de ce qui est entendu par modèle et envers qui. En effet, les spécificités de chaque théâtre rendent difficile de se présenter comme porteur d'une solution unique. En Suisse romande et en particulier à Lausanne, Vidy a par exemple un statut particulier car les autres théâtres se concentrent plus sur l'accueil et n'ont pas la même portée internationale. Toutefois, une certaine motivation ressort de pouvoir avoir une influence à l'échelle internationale et initier un mouvement de remise en question de certaines pratiques. Vidy pourrait être modèle si on le comprend comme une invitation à l'expérimentation et au questionnement :

« Justement on se méfie beaucoup de la question du modèle, on va autant apprendre des autres que des autres de nous et chaque réalité est différente. L'idéal serait que chacun imagine son modèle selon des principes de durabilité et mette le résultat, la critique en commun et en discussion et que ça produise encore d'autres modèles hybrides... S'il y a un modèle, c'est de ne pas avoir de modèle mais un principe de questionnement au cœur du processus de création. ».

Dans d'autres entretiens, le fait d'être un modèle est plutôt perçu comme une potentielle retombée positive qui encourage la démarche de durabilité, sans qu'elle en soit la motivation

première : « *on essaie d'être juste et après si ça peut inspirer d'autres, c'est bien.* ». Cela a notamment été le cas avec le projet *Sustainable Theatre?* qui a suscité un fort intérêt de la part des partenaires européens qui ont décidé de monter un réseau sur ces questions de durabilité en parallèle de la production.

Face à cette apparente collaboration, certains entretiens mettent tout de même en avant un secteur très concurrentiel, notamment afin d'attirer les artistes les plus prestigieux·ses. Un changement profond des manières de fonctionner pourrait mettre en péril le théâtre. La réduction des tournées internationales ou de la taille des spectacles pour des raisons écologiques entraînerait une perte de la renommée de Vidy. La solution serait alors d'imposer des normes afin que tout le monde avance à un même rythme et qu'ainsi les initiatives fortes n'entraînent pas « *une sortie des radars* » :

« Et si on a des gens comme Ester Vuillard qui viennent créer ici ou des gens comme Christophe Honoré, c'est parce que le théâtre rayonne, qu'il tourne et je pense que y a un moment, si vraiment on décrochait les gens ils iraient ailleurs. Donc ce n'est pas possible de décrocher. ».

Tableau 7. *Influence des autres institutions théâtrales sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Forte collaboration et échange grâce au système de coproduction	Démarches radicales qui entraînent une sortie des radars
Positionnement de son institution comme un modèle	Singularité des institutions qui empêche le partage
Rétroaction : création de réseaux européens	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en jaune si les avis divergent quant à son influence au sein des démarches de l'institution. (Source : propre).

Initiatives sectorielles et fédérations

Les entretiens ont mis en évidence quelques initiatives sectorielles qui encouragent les démarches de durabilité de Vidy. Le manifeste de Gand de Milo Rau ou La Charte des artistes, acteurs et actrices culturelles pour le climat (Annexe A7 : Chartes sectorielles) ont notamment été cités et sont perçus comme des initiatives fortes et fédératrices. Ce positionnement d'artistes peut être moteur pour l'intégration de la durabilité dans les institutions. Réciproquement, les engagements d'un théâtre peuvent permettre d'attirer des artistes sensibles à ces questions et donc créer de nouvelles synergies. Ces initiatives forment un contexte favorable à la démarche de Vidy.

La FRAS a également rédigé des chartes pour le Pool de Théâtres Romands (Pool) et l'Union des Théâtres Romands (UTR) qui engagent ses signataires à, entre autres, développer une approche durable (Annexe A7 : Chartes sectorielles). L'influence de ces chartes reste toutefois limitée selon leur auteur. Effectivement, aucun membre de Vidy n'en a mentionné l'existence. Toutefois, le rôle que le FRAS peut jouer dans le partage d'information ou de questionnement en lien avec la durabilité a été mis en avant lors des entretiens. Une demande existe de pouvoir utiliser la FRAS pour porter et rassembler autour des questions de durabilité. Certaines personnes souhaiteraient par exemple pouvoir utiliser la FRAS comme « *fédération fédérante* » notamment en y ouvrant des espaces de parole et de partage d'expériences. Cependant, la FRAS doit elle-même faire face à un manque d'expert·e·s dans le secteur culturel et environnemental, ce qui ne permet pour l'instant pas un accompagnement optimal.

Tableau 8. *Influence des initiatives sectorielles sur l'engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Initiatives sectorielles	Manque d'expert·e·s dans les fédérations
Chartes sectorielles	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental de l'institution. (Source : propre).

5.3.2. Essence et rôles du théâtre

La représentation d'une diversité de points de vue

L'une des motivations qui ressort des entretiens à intégrer la durabilité dans son activité est la responsabilité de parler de l'actualité que le théâtre a de par l'essence-même d'être un théâtre. En effet, comme présenté, les rôles du théâtre sont multiples mais il s'agit entre autres historiquement de rassembler pour présenter, débattre ou réfléchir autour de sujets de société. Le théâtre s'inscrit dans un certain contexte et se veut porte-parole du monde qui l'entoure. Le monde faisant actuellement face à de multiples crises, dont la crise environnementale, il ressort comme une évidence voire une obligation que le théâtre s'en empare. Pour un·e répondant·e, c'est « *essentiel* », selon un·e autre, « *il faut œuvrer* » et, finalement, avant d'avoir un rôle, le théâtre a une « *responsabilité* ». Il existe donc un sentiment de devoir et une évidence d'agir face à ces enjeux :

« On s'est toujours pensé comme étant un endroit où devait résonner les questions de société donc celle-ci étant une des principales préoccupations actuelles de la société, naturellement du coup ça devient notre rôle de la faire résonner ».

Afin de pleinement remplir son rôle de porte-parole, il ressort également des entretiens que le théâtre a la responsabilité de présenter une diversité de points de vue sur ces sujets-là. En effet, la crise écologique est globale mais pas tout le monde n'a la même responsabilité ou ne sera affecté de la même manière. Il convient donc de faire entendre toutes les paroles, en particulier celles du Sud. La question sociale revient d'ailleurs de manière fréquente dans les définitions de la durabilité défendues par les personnes interrogées. Un théâtre durable mettrait donc à l'honneur la diversité, que ce soit en termes de génération, de genre, de culture ou d'origine.

Toutefois, les entretiens montrent qu'il existe une tension forte entre ce rôle de montrer une multiplicité de point de vue et la question du local, valeur souvent mise en avant comme un principe important de la durabilité. En effet, la mission d'exposer plusieurs visions du monde et la notion de circuit-court sont totalement antinomiques pour le secteur. Bien que la crise du covid a permis de remettre les artistes locaux à l'honneur, les répondant·e·s de Vidy semblent trouver nécessaire de continuer à pouvoir faire venir des artistes d'ailleurs et notamment d'être « *relié aux cultures* ». Cette parole est essentielle pour saisir la complexité des enjeux de durabilité. La notion de circuit-court dans le secteur culturel et en particulier dans les arts vivants est fortement controversée car associée au repli sur soi, ce qui serait « *une catastrophe pour le monde de l'art et de la culture qui peut justement nous apporter une ouverture et d'autres perspectives* ». Il serait également « *dangereux de garder qu'une vision de l'ère du temps* », le but du théâtre étant justement de visibiliser la pluralité et la diversité de la société. Il serait donc contradictoire pour une institution théâtrale de ne produire que des artistes locaux. Il en ressort donc une tension profonde entre les valeurs écologiques et les moyens que le théâtre a pour jouer pleinement son rôle, notamment de porte-parole dans un contexte de crise environnementale majeure.

De plus, afin de pouvoir pleinement remplir sa mission, le théâtre doit également faire voyager les artistes et leur parole. Une analogie est faite avec un chercheur qui irait présenter son travail portant sur les enjeux de durabilité à l'autre bout du monde. Si lors de sa conférence, un certain déclic se produit, une prise de conscience ou même une petite graine est plantée, alors cela vaut peut-être la peine de faire un voyage en avion. Faire tourner les artistes est donc une manière de s'inscrire dans une démarche de durabilité :

« Pour l'instant on attend toujours d'une compagnie qu'elle tourne mais pour nous ça fait aussi parti de la durabilité. [...] j'ai toujours l'impression que, malgré tout, le coût en termes de durabilité sera moins fort sur un projet qui tourne, je veux dire en termes de garantie d'emploi pour les artistes, en termes culturels, en termes de partage... Un

projet qui a eu la chance d'être vu par un public nombreux, il crée une référence pour un public nombreux. ».

De nombreuses questions restent donc en suspens sur la manière de valoriser les retombées sociales sans que cela se fasse au détriment de l'urgence des questions écologiques. Ceci est ressorti des entretiens comme un véritable casse-tête. Un·e répondant·e mentionne par exemple plusieurs externalités positives telles que la démocratisation culturelle, l'accès au savoir, la rencontre et le dialogue, qui d'une certaine manière rendent acceptables les dépenses carbone qui en découlent. L'enjeu est que ces bienfaits sociaux ne servent pas pour autant d'excuse, le théâtre, comme tout autre secteur, devant également réduire son impact environnemental.

Tableau 9. *Influence des rôles et responsabilités d'un théâtre sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Rôle de porte-parole des enjeux actuels	Définition de la durabilité qui inclut la diffusion
Expression d'une diversité de points de vue	Impossibilité des circuits-courts

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

La présence d'un public

Il ressort des entretiens que l'essence du théâtre est non seulement d'être un porte-parole des enjeux de société mais également d'être un art vivant. Bien que cela puisse sembler une évidence, il en émerge des besoins de base non négociables comme la présence d'un public qui n'est pas sans impact sur l'environnement. Il est donc intéressant de s'intéresser à l'influence que celui-ci peut avoir sur le théâtre.

Les entretiens semblent montrer que la raison d'intégrer une démarche de durabilité dans l'activité de son institution n'est pas de satisfaire à une demande du public. Ceci n'est en effet jamais ressorti comme un élément déclencheur à Vidy. Toutefois, son retour est nécessairement pris en considération. De manière générale, depuis le début des réflexions et l'intégration de ces questions dans la programmation, le public continue à répondre présent et à venir au théâtre ce qui démontre un certain soutien de sa part. Les spectateurs et spectatrices semblent donc préoccupé·e·s par cette thématique ce qui encourage à continuer les démarches dans cette direction, voire les intensifier. Le fait de créer un lien plus fort avec le public en abordant ces sujets est une retombée positive de la démarche plus qu'un but en soi.

La question de savoir si le public se rendrait plus souvent au théâtre ou privilégierait un certain théâtre plutôt qu'un autre pour des raisons de stratégies de durabilité reste encore en suspens. Le public peut possiblement avoir un rôle réellement moteur et encourager les théâtres à

s'engager : celui-ci, de plus en plus sensible à ces questions pourrait favoriser un théâtre plutôt qu'un autre ou s'y rendre plus fréquemment en raison de sa politique de durabilité. Cependant, ceci reste une supposition.

Au niveau institutionnel, l'influence du public semble donc limitée. Toutefois, celui-ci semble pouvoir jouer un rôle au niveau des œuvres. En effet, les critiques que certains spectacles pourraient susciter semblent prendre de plus en plus de poids. Face à un public toujours plus conscientisé, il est important d'être prêt à amener une justification à certains choix de programmation. Ceci a par exemple été le cas avec le projet de Stefan Kaegi qui a travaillé avec un poulpe dans l'optique d'interroger notre rapport au vivant. Bien que les critiques ne soient pas encore formelles, des personnes ont dénoncé la démarche d'enfermer un animal sauvage. De façon similaire, l'exemple est donné d'une association qui s'est par le passé opposée à un spectacle jugé comme problématique pour des questions sociales, ce qui a mené à son annulation.

Finalement, étonnamment le public absent joue un rôle dans l'intégration de démarche de durabilité. En effet, une définition de la durabilité qui intègre la dimension sociale, nécessite que le théâtre puisse être un lieu accessible à tous et à toutes. De plus, il est important que le théâtre touche un public diversifié pour jouer son rôle de sensibilisation. Ainsi, la démocratisation culturelle est un axe important sur lequel les institutions culturelles travaillent car « *montrer les œuvres à un public qui est déjà convaincu, ça n'a pas un impact suffisant* ».

Face à cela, le public reste un point noir dans la stratégie de durabilité de Vidy. En effet, le déplacement de celui-ci est un des principaux postes d'impact de l'institution et le théâtre n'a qu'une faible influence sur les choix du public, notamment en termes de déplacement. Bien qu'il puisse sensibiliser et faciliter l'accès à une mobilité douce, la décision finale reste entre les mains du public. De plus, la relation numérique qui a été expérimentée pendant l'interdiction de rassemblement ne semble pas une option viable sans dénaturer les arts vivants. La présence du public n'est donc pas questionnable et reste « *un truc incompressible* », « *un de nos points essentiels, un irréductible qui pourrait devenir une priorité dans les arbitrages à faire pour rester dans les limites* ».

Finalement, une des difficultés réside dans les ratios à utiliser. En effet, un public large permet-il de justifier le grand impact carbone d'une production ? Comment ne pas faire passer l'impact environnemental au second plan au nom d'un large public touché ? L'exemple est donné des

gros spectacles de Vincent Macaigne perçus comme « *de la gabegie* ». Cependant, calculée par personne, la dépense en énergie est alors moindre qu'un spectacle plus modeste touchant une audience moins large.

Tableau 10. *Influence du public sur l'engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Pression du public	Déplacement des publics inévitable
Rétroaction : public répond présent	Faible marge de manœuvre

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental de l'institution. (Source : propre).

Une philosophie de travail liée au vivre-ensemble et une sensibilité accrue

L'analyse des entretiens a pu également mettre en évidence une réflexion plus profonde sur la manière de travailler dans un théâtre qui rejoint certains principes ou certaines valeurs de la durabilité, notamment celle du lien aux autres. En effet, lors d'un spectacle, artistes et public se rassemblent pour partager un moment unique et précieux. En amont, une production est également un projet d'équipe et, le temps d'une création, une mini expérience de société voit le jour avec des personnalités et idées parfois très différentes qui se rassemblent. Les manières de travailler dans un théâtre, de construire ensemble et de réunir rejoignent donc fortement certains principes de durabilité et invitent potentiellement à s'y plonger un peu plus pour l'intégrer de manière consciente dans son activité. La question d'un art vivant et l'échelle humaine du théâtre rejoignent fortement certaines valeurs de durabilité :

« Je pense que philosophiquement, dans l'essence-même de l'art du théâtre, il y a quelque chose qui a à voir avec cette question de la durabilité, avec un certain rapport au temps, un rapport au monde, un rapport à l'humain et au vivant qui est singulier. »

Cette question du rapport aux autres rejoint des considérations sur la nécessité de voir la crise écologique comme une « *crise de la relation* », relation avec la nature mais également relation aux autres comme mis en avant dans certaines définitions de la durabilité.

Finalement, il ressort des entretiens que les acteurs culturels auraient également une plus grande sensibilité aux enjeux environnementaux ou en tout cas que ces enjeux seraient moins instrumentalisés. En effet, ceux-ci sont moins souvent communiqués dans les institutions culturelles que dans l'industrie ce qui pourrait être expliqué, par une manière d'aborder les enjeux qui diffère. Dans le secteur culturel, il y aurait « *une vraie volonté d'aller dans le bon sens* » alors que dans le domaine économique, la durabilité est perçue comme une contrainte.

Toutefois, cette vision est remise en question par un·e répondant·e qui y voit un côté un peu naïf et idéaliste. Selon cette personne, cette sensibilité associée traditionnellement à l'art et à la culture n'habite en réalité qu'une partie des gens du secteur. Bien que les institutions culturelles se veulent porteuses d'enjeux de société tels que la durabilité, elles n'y sont paradoxalement pas nécessairement plus sensibles. Ceci rejoint la réflexion d'un certain « *opportunisme* » qu'il pourrait y avoir à se saisir d'enjeux qui sont actuellement dans l'ère du temps. En effet, une personne interrogée se questionne sur les véritables motivations des acteurs du secteur culturel et sur leur réelle compréhension des changements systémiques que l'intégration des principes de durabilité nécessiterait pour atteindre une société viable à long terme. Les motivations seraient alors plutôt de l'ordre de la tendance que d'une véritable sensibilité ou souci de bien faire. Toutefois, le résultat reste le même mais les motivations sont alors bien moins altruistes.

Tableau 11. *Influence des manières de travailler sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Travail collaboratif qui développe le lien	Opportunisme
Sensibilité accrue des acteurs·trice·s du secteur	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental du Théâtre de Vidy et en jaune si les avis divergent quant à son influence au sein des démarches de l'institution. (Source : propre).

Les artistes et la liberté artistique

L'analyse des entretiens fait ressortir le rôle important que les artistes jouent dans l'intégration des démarches de durabilité au Théâtre de Vidy. Les artistes créent de plus en plus sur ce sujet. La thématique est, depuis une dizaine d'années, présente de plus en plus systématiquement dans les projets, que ce soit par le texte, un personnage ou des références de travail. Un·e expert·e soulève un potentiel souci de cohérence entre sa conscience des enjeux en tant que citoyen ou citoyenne et ses pratiques en tant qu'artiste qui pousse à intégrer ces préoccupations dans leur travail.

Il semble également que des tendances artistiques se développent en phase avec les enjeux environnementaux. On voit apparaître par exemple plus de spectacles en extérieur, tendance renforcée par le covid, ou des productions intégrant le non-humain afin de questionner le rapport au vivant et retrouver un certain lien avec la nature. L'animal trouve également sa place dans les pièces.

Les artistes proposent donc aux théâtres de nouveaux formats ou de nouvelles thématiques dans leurs créations ce qui facilite le rôle de sensibilisation du théâtre. Ceci influence alors à son tour

les démarches de durabilité du théâtre. Il ressort des entretiens que les projets artistiques sont un élément fondateur qui a permis d'initier des questionnements internes de plus en plus poussés. La thématique est largement arrivée à Vidy par le biais des spectacles. Ces propositions des artistes en lien avec la durabilité permettent au théâtre d'avancer. Katie Mitchell et Jérôme Bel ont également joué un rôle moteur dans l'intégration de ces réflexions à Vidy dès le moment où *Sustainable Theatre?* a commencé à se développer.

Face à ces nouvelles productions et l'intégration de la durabilité dans la programmation, des soucis de cohérence se dégagent des entretiens. Afin de conserver une certaine crédibilité et rester légitime pour présenter ces enjeux au travers des spectacles, le théâtre en tant qu'institution est amené à examiner ses propres pratiques afin de réduire son impact au maximum. Après plusieurs entretiens, l'élément déclencheur de réelles réflexions sur la durabilité à Vidy semble être le cycle *Imaginaire des futurs possibles*. Le rôle de Vidy a alors dépassé la fiction car des citoyens, citoyennes, des chercheurs et des chercheuses et des artistes ont été invité·e·s à réfléchir à ces questions. L'intégration de ces thématiques au plateau a forcé à une auto-évaluation de sa propre responsabilité :

« Tu ne peux pas uniquement faire des pièces qui permettent de changer de paradigme et pas du tout travailler sur toi-même en tant qu'institution, tes pratiques, tes collaborateurs, comment ils sont formés etc. ça ça ne marche pas. Donc c'est un tout. »

Toutefois, de nombreux projets développés spécifiquement autour de la durabilité sont des projets très particuliers qui semblent ne pas pouvoir devenir une nouvelle normalité. Par exemple, le projet *Sustainable Theatre?* se joue presque entièrement dans la pénombre et n'est donc pas un idéal à atteindre. De plus, tous les artistes ne sont pas amenés à traiter de ces enjeux et la programmation de Vidy ne pourrait être constituée uniquement de spectacles si particuliers.

De plus, certaines tendances artistiques vont à l'encontre d'une réduction de l'impact carbone. En effet, un·e membre du théâtre mentionne la mobilité comme forme artistique que les artistes recherchent actuellement. Bien que ceci soit souvent associé à une envie de se dégager des infrastructures très énergivores, il peut en découler une importante consommation de piles pour des écouteurs ce qui a un impact catastrophique. De plus, des soucis d'inclusivité se posent car de tels formats ne sont plus forcément accessibles à des spectateurs ou spectatrices à mobilité réduite.

Bien que Vidy puisse essayer d'insuffler une meilleure prise en compte de l'impact carbone lors des discussions initiales avec les équipes artistiques, les équipes internes se heurtent parfois à un manque de réceptivité des artistes. La réaction des partenaires lors de la proposition de limiter la taille du décor à un camion ou de limiter les heures d'éclairage n'est pas toujours encourageante comme le montre la remarque suivante :

« J'avais l'impression d'être un extraterrestre quand j'ai dit ça. ».

Ceci débouche alors sur une autre difficulté qui est le manque de cohérence interne ou autrement dit d'une « *dissonance* » entre les expérimentations ponctuelles et le reste de la saison. En effet, une tension s'installe alors entre spectacles qualifiés comme durables et les autres qui seraient alors non durables. La peur d'être clivant et jugeant est présente : le théâtre est-il amené à devoir favoriser les productions traitant de durabilité voire refuser des spectacles trop gourmands en carbone ? Ces questions sont ambiguës dans le secteur artistique qui se veut un lieu d'ouverture où la diversité des points de vue est supposée être représentée.

Ces questionnements de cohérence sont d'autant plus amplifiés par la question de la liberté artistique. En effet, le Théâtre de Vidy, en tant que théâtre de création, accompagne les artistes dans leurs projets. Le rôle de Vidy est « *d'être à l'écoute des artistes* » par opposition à des commandes qui deviennent alors une exigence de la part d'une institution et non un geste artistique. De ce fait, bien que le théâtre puisse essayer de sensibiliser ses partenaires artistiques, son rôle doit rester celui de soutien et d'accompagnant. Ceci rend donc le théâtre dépendant de ce que les artistes vont pouvoir lui proposer :

« [...] exclure quelqu'un parce qu'il ne veut pas forcément traiter de ces sujets, ça me semblerait totalement antinomique avec des pratiques durables »

L'analyse des entretiens montrent un positionnement commun fort face à cette question : la liberté artistique doit subsister. Les artistes doivent être libres de créer et de parler de sujets qu'ils choisissent eux-mêmes, même si ceci va à l'encontre des questions de durabilité. Cette liberté est énoncée comme un « *noyau crucial* ». L'art est perçu comme le domaine où l'on peut tout dire : « *c'est sacré* ». Les entretiens montrent donc que l'art a cette forte valeur symbolique qui le rend parfois intouchable. Pour certains, la seule limite de l'art se situerait au niveau de la loi. Toutefois, dans les conditions de travail, ceci ne semble pas toujours respecté et, au nom de l'art, des pratiques parfois problématiques semblent être perçues comme acceptables. L'exemple d'une costumière est donné : celle-ci a dû travailler avec des comédiens qui fumaient autour d'elle sous principe de « *oui mais bon c'est l'équipe artistique, c'est de l'art* ».

Une dernière difficulté réside dans la pression qui peut être ressentie par les artistes. En effet, imposer de trop grandes attentes sur les artistes risque de découler sur un climat peu favorable à la créativité. L'injonction à créer une pièce qui permettra de sensibiliser le public impose un certain cadre de pensée et une pression sur les artistes. Il semble donc délicat de trouver le juste milieu entre la sensibilisation environnemental des artistes par le théâtre tout en leur permettant de garder une certaine liberté importante pour le geste artistique :

« Et [les artistes] disaient qu'ils ressentaient justement une forme de pression par les scientifiques. Ils disaient qu'ils se sentaient hyper mal à l'aise d'avoir cette pression par les scientifiques et la communauté environnementale de dire, vous les artistes vous devez faire changer les choses, les récits, les fictions, les imaginaires. ».

Enfin, imposer des contraintes aux artistes peut potentiellement se retourner contre l'institution. En effet, un artiste qui se sentirait limité dans ses choix pourrait se tourner vers un autre théâtre qui l'accompagnerait sans condition. Par exemple, si Vidy décidait de limiter la scénographie à un semi-remorque, petit à petit les artistes se détourneraient de l'institution qui perdrait sa posture. Des décisions trop drastiques ou qui sortiraient du système actuellement dominant dans le secteur mettraient donc en péril les activités de l'institution. Ceci semble donc restreindre la possibilité d'une transition forte. La tension persiste entre sensibilisation et imposition d'un cadre tant qu'une réponse commune n'aura pas été amenée à la question « *Jusqu'où va l'artistique ?* »

Tableau 12. *Influence des artistes sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Propositions d'artistes intégrant la durabilité	Liberté artistique et crainte d'imposer un cadre moral
Tendances artistiques	
Cohérence entre programmation et pratiques	Projets qui ne peuvent être des modèles

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

5.4. Éléments moteurs et barrières à l'échelle institutionnelle

5.4.1. Ressources internes

Equipe du théâtre : valeurs et motivations

L'analyse des entretiens tend à montrer que l'un des éléments moteurs est la motivation des équipes. La direction en premier lieu a un rôle important car elle définit la stratégie du théâtre. C'est de là qu'est partie la décision de réellement intégrer la durabilité dans les activités de

Vidy. L'implication des personnes en charge de la direction et de la programmation ont permis de faire avancer de manière conséquente la démarche. De plus, une vision commune entre les membres de la direction permet d'accélérer les prises de décisions, ce qui semble être le cas à Vidy :

« si tu fais une photographie de la direction et de l'équipe de Vidy, on est une population de gens qui sommes fondamentalement d'accord, avec des visions différentes, mais fondamentalement d'accord sur ces questions. Du coup chaque geste ne donne pas lieu à une rediscussion, on peut avancer, on peut travailler, on peut faire des choses. ».

Cette vision d'une direction engagée est également partagée à l'extérieur. En effet, un·e répondant·e externe met en avant le souci de la direction à questionner et intégrer toujours plus la durabilité, notamment lors des séances de commission des travaux du théâtre. Ces discussions ont permis par exemple d'obtenir les toitures végétalisées ou de trouver des systèmes à plus basse consommation. Une seule personne a donc un certain pouvoir et peut servir d'élément moteur à toute une institution.

Les équipes de la production semblent avoir particulièrement le potentiel d'être moteur. En effet, lors de la définition de la programmation de la saison, les sensibilités personnelles qui entrent en jeu feront pencher pour certains spectacles plutôt que d'autres. Il semble qu'à Vidy, la production ait une sensibilité particulière pour les projets intégrant la durabilité. Dans un projet qui irait à l'encontre des questions de durabilité, la rencontre entre le théâtre et l'artiste ne se ferait probablement pas. Il y aurait en tout cas des questions sur les raisons de ce choix face à l'actualité dans laquelle nous sommes. Le fait que les questions de durabilité ne soient ni contraintes ni imposées par un quelconque règlement illustre l'importance des valeurs personnelles de la direction. Ceci peut donc être moteur comme à Vidy mais également une barrière dans l'intégration de questions environnementales dans la programmation car les directions artistiques restent libres de choisir ce qu'elles vont mettre dans leur théâtre. L'un des moteurs principaux dépend donc du bon vouloir des individus.

Finalement, l'implication du reste des équipes peut également jouer un rôle moteur. A Vidy, de nombreuses équipes entreprenaient déjà des démarches de façon indépendante dans leur secteur. Par exemple, l'atelier et les équipes techniques, en lien direct avec la consommation de matériaux et d'énergie, sont souvent mentionnés comme particulièrement investis dans ces questions avant même que cela soit devenu une décision de la direction. Les questions sont donc réellement thématiques et officialisées au niveau institutionnel depuis quelques années

mais de nombreuses initiatives et une conscience éthique étaient déjà présentes au sein de plusieurs secteurs. Une vision homogène au sein des équipes semble également nécessaire afin que la démarche institutionnelle soit acceptée et que personne ne souffre de voir ses libertés restreintes. Par exemple, la réduction des commandes de goodies aurait potentiellement pu affecter des membres de l'équipe de communication, ce qui heureusement n'a pas été le cas.

Il ressort des entretiens que, depuis l'intégration de ces démarches et réflexions sur la durabilité au sein du théâtre, certaines personnes ont vu leur satisfaction augmenter. En effet, ceci semble avoir permis un alignement des valeurs entre vie personnelle et professionnelle. De plus, les démarches vertueuses sont amenées à s'amplifier dans le domaine privé. De plus, dans ce type de métier, vie personnelle et vie professionnelle sont imbriquées. Les deux s'influencent dans un sens comme dans l'autre.

Un second effet inattendu est l'augmentation de l'interaction entre les différentes équipes. Les réunions green team ont permis de multiplier les occasions d'échanges entre les différentes équipes, échanges qui ne portent plus nécessairement uniquement sur les sujets de durabilité. Un·e expert·e parle alors de « *co-bénéfice* » car la cohésion d'équipe a pu être accrue.

Malheureusement, les changements d'habitudes restent difficiles et l'intérêt pour cet engagement n'est pas unanime, ce qui est toutefois à l'image du reste de la société. Le Théâtre de Vidy étant composé d'une centaine de permanents, les sensibilités diffèrent inmanquablement. Certaines personnes participent par exemple aux réunions green team, alors que d'autres sont peu actifs et certains individus sont même plutôt contre. L'une des difficultés est alors de communiquer sur ces enjeux ce qui pose parfois un problème de connaissance. Cela avait notamment été problématique lorsque la décision avait été prise de réduire la viande à la cantine du théâtre. Cette décision, peut-être pas suffisamment justifiée, avait provoqué « *un petit vent de révolte* » dans l'institution.

Le temps semble également être un facteur limitant. En effet, l'intégration de nouvelles habitudes ou la recherche de nouveaux partenaires nécessitent un certain temps que les équipes n'ont pas nécessairement. Ceci est confirmé par une expert·e externe qui explique que le secteur culturel est un secteur à flux tendu. Les réunions green team viennent s'ajouter au cahier des charges des collaborateurs et collaboratrices qui endossent alors une double casquette. Les missions du théâtre n'ont pas diminué pour autant et la phase de recherche et d'expérimentation est très chronophage. Les démarches de durabilité sont donc amenées à poser des problèmes si elles génèrent une modification des habitudes et une charge supplémentaire.

Afin de résoudre, cette équation de temps, une des solutions invoquées semble d'engager une personne en charge des questions de durabilité. Outre des soucis de coûts, ceci pose des problèmes d'intégration dans les équipes. En effet, l'engagement en matière de durabilité ne devrait pas être associé à un service en particulier mais une démarche portée par tous et toutes. Toutefois, pour en arriver là et avoir des outils, il semble nécessaire de passer par un « *monsieur ou une madame écologie* ».

Tableau 13. *Influence des équipes sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Valeurs et intérêts de la direction et du personnel	Manque de motivation des équipes
Rétroaction : augmentation de la satisfaction au travail	Manque de temps et charge de travail supplémentaire

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en jaune si les avis divergent quant à son influence au sein des démarches de l'institution. (Source : propre).

Connaissances et outils

L'intégration de la durabilité repose d'une part sur la sensibilité comme mentionné dans le chapitre précédent mais également sur leur intérêt et « *leur capacité à s'être formé ou à être formé sur ces questions* ». En effet, un·e expert·e a pu remarquer le manque de connaissances face aux solutions à apporter et aux axes stratégiques à prioriser. Ceci nécessite donc un gros travail d'acculturation des équipes afin de continuer à faire progresser les démarches. Heureusement, les équipes de Vidy semblent se renseigner de manière active et autonome sur le sujet ce qui facilite ce travail. Certaines personnes en rejoignant le théâtre lausannois ont importé avec eux des procédures plus vertueuses de leur emploi précédent. D'autres se renseignent en participant à des conférences – par exemple plusieurs ont mentionné le Shift Project – ou en faisant des recherches de leur côté. Des connaissances partielles peuvent toutefois accroître le sentiment d'ampleur du problème et laisser les individus démunis.

Il ressort également des entretiens que le manque d'outils d'analyse se fait fortement ressentir. Tout d'abord, on sent le besoin d'un outil de mesure qui permettrait de savoir si les actions sont efficaces. Ceci permettrait également d'apporter plus de clairvoyance face à des enjeux qui souvent dépassent les équipes afin d'enfin savoir si les mesures prises sont réellement bénéfiques ou pas. Pour l'instant, les équipes soulèvent la difficulté de savoir si l'action prise depuis quelques années est efficace.

Elles font également ressortir le besoin d'un outil prospectif qui permettrait de faciliter la prise de décision. Bien qu'essayant de se renseigner au mieux, les décisions sont pour l'instant prises

en grande partie sur la base d'une réflexion subjective ou d'intuitions personnelles. C'est par exemple le cas en communication où le meilleur choix en termes d'impact entre un magazine numérique ou un magazine papier reste non résolu. Effectivement, un manque cruel de chiffres et de visibilité sur leurs projets et leurs conséquences respectives est relevé.

« [...] *Quand on dit, on essaie de pas dépasser un objectif global qu'on se donnerait dans l'année, pour ça il faut inventer les outils qui n'existent pas encore. Ce serait quoi ? Le budget financier du théâtre je le connais [...] Le budget carbone c'est plus difficile, c'est nouveau.* »

Afin de pouvoir continuer à progresser, un bilan carbone serait nécessaire. Celui-ci permettrait également de facilement repérer les priorités. De plus, cela pourrait faciliter la sensibilisation du public et l'encourager à prendre les transports en commun s'il savait l'importance de ce poste dans l'empreinte globale du théâtre.

Tableau 14. *Influence des connaissances sur l'engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Capacité des équipes à se renseigner et apprendre	Manque de connaissance des priorités
	Décisions prises sur la base de réflexions subjectives
	Outils décisionnels inexistant

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

Accompagnement et rencontres

Les chapitres précédents ont mis en avant la nécessité de s'entourer de personnes maîtrisant les questions de durabilité. Il apparaît que ces rencontres permettent de répondre à certaines difficultés mais également d'aller plus loin dans les questionnements. Plus que cela, certaines rencontres semblent avoir été le point de départ de nombreuses réflexions.

Les entretiens mettent en évidence que les rencontres ont été extrêmement importantes dans la démarche de Vidy. Par exemple, la rencontre avec Dominique Bourg, philosophe de l'environnement, dans le cadre du premier cycle de conférences *Imaginaire des futurs possibles* a été un élément moteur et même déclencheur, « *un déclic* » dans l'intégration des réflexions de durabilité à Vidy. Ceci a suscité une véritable prise de conscience interne. De plus, c'est à cette même occasion que la structuration avec le CID a été initiée ce qui a permis « *d'enclencher un autre step de formalisation* ». Par la suite, un deuxième cycle a été mené avec la philosophe Vinciane Despret, qui est elle aussi venue épauler la démarche de Vidy. Selon un·e membre de la direction, c'est également à la suite de ces rencontres et pour des soucis de cohérence entre

programmation et pratiques qu'une place de stage a été créée. Ceci a permis de pallier au manque de ressources humaines et de fédérer des initiatives isolées. Toutes ses rencontres semblent avoir porté l'institution :

« On avait des gens qui avaient la connaissance avec nous. Toi aussi. Enfin c'est juste qu'on a eu des interlocuteurs qui ont pu nous permettre de comprendre où on mettait les pieds. Et à partir de là, on a appris beaucoup de choses, on a trouvé ça intéressant et c'est de là où on s'est dit « tiens si on allait plus loin ? ». »

Le projet *Sustainable Theatre?* en collaboration avec le CID est également ressorti comme une occasion de faire progresser encore plus l'engagement du Théâtre. Il a notamment permis d'aboutir à la mise en place d'un outil d'analyse qualitative et quantitative partageable avec les coproducteurs et permettant de dresser un portrait de la durabilité de son institution théâtrale. La création d'un comité scientifique composé de chercheuses de l'Université de Lausanne est également venue apporter de nouvelles connaissances. Ce partenariat avec le CID permet à Vidy de faire constamment progresser sa démarche.

Actuellement, le Théâtre de Vidy continue à s'entourer de personnes compétentes. Il a engagé un chargé de durabilité afin de mener à bien des ateliers dans les équipes du théâtre sur la base de l'outil qualitatif développé par le CID. Ceci permet d'avoir une personne qui a spécifiquement du temps à consacrer à ces enjeux. Le chargé de durabilité, au travers des ateliers, engage ainsi le reste du théâtre dans la réflexion. Afin de pallier le manque de connaissances en termes d'outils numériques, le théâtre a également entamé des discussions avec l'Institut du Numérique Responsable (INR). Ceci permettra de prendre des décisions basées sur des faits et non des intuitions.

Les théâtres ont la responsabilité de faire en sorte que des rencontres se produisent avec des personnes qui sauront apporter des réflexions et des connaissances pertinentes :

« Il faut que les théâtres créent le terreau fertile pour pouvoir aborder ces sujets-là et les alimenter. C'est fondamental. D'où la nécessité de travailler avec des universités, avec des institutions, de pas le faire seul dans son coin. [...] Mais c'est indispensable de partager la chose [...] ».

Tableau 15. Influence des rencontres sur l'accompagnement environnemental

Eléments moteurs	Barrières
Rencontres	-
Capacité à s'encadrer de personnes compétentes	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

Coûts

Il ressort des entretiens que la durabilité représente de nouveaux coûts. Tout d'abord, la masse salariale est un poste important qui est impacté lors de l'adoption d'une stratégie plus responsable. Par exemple, la green team représente un volume d'heures non négligeables, temps pendant lequel le personnel ne remplit pas son cahier des charges classique. Deuxièmement, la mobilité douce coûte malheureusement plus cher. Non seulement les billets de train sont souvent plus onéreux en comparaison à l'avion, mais en plus un voyage réalisable en une heure en prend alors une dizaine, prises sur le travail. Finalement, afin de pallier le manque de connaissances ou de temps, il serait nécessaire de s'entourer de personnes qualifiées. Il faut alors trouver des ressources économiques pour payer des expert·e·s et, bien qu'indispensables, la masse salariale ne peut croître à l'infini. Les institutions ont besoin de fonds dédiés à des personnes pouvant développer ces nouveaux projets comme par exemple la réalisation d'un bilan carbone. Certaines personnes souhaiteraient rendre celui-ci obligatoire dans les structures. Cependant, que celui-ci soit internalisé ou externalisé, il s'agit d'un budget conséquent qui ne sera pas forcément absorbable par toutes les institutions. Pour Vidy, ceci semble accessible mais la question de savoir qui payerait pour des plus petits théâtres reste en suspens. Un accompagnement pourrait être nécessaire.

La modification de certaines habitudes comme le choix de fournisseurs ou de matériaux locaux peut également entraîner un surcoût pour l'institution. En effet, quelques exemples sont relevés comme le prix du kilowattheure d'énergie renouvelable par opposition à une énergie conventionnelle, passer une cuisine en bio ou faire le choix de nouveaux types de matériaux plus respectueux. La provenance des matériaux influe également grandement sur leur prix.

Finalement, au-delà des frais courants, l'intégration de démarche de durabilité nécessite également des changements plus lourds qui représentent de réels investissements. C'est par exemple le cas de l'isolation d'un bâtiment ou pour l'achat d'un nouveau parc lumière. Il s'agit en effet de projets qui pourraient être menés à bien plus rapidement si Vidy en avait les moyens.

Heureusement, parfois les questions d'écologie et d'économie semblent s'aligner ce qui semble atténuer certaines difficultés. Tout d'abord, la modification de certaines pratiques comme la récupération ou le tri, notamment dans les ateliers décors permet de réduire les nouveaux achats de matériaux en réutilisant par exemple des panneaux de bois d'un spectacle à l'autre. La réduction des heures d'éclairages intensifs pendant les répétitions permet également de consommer moins d'électricité ce qui représente des économies. Deuxièmement, le coût élevé

des transports permet d’accompagner l’optimisation des tournées et encourager la fabrication de décors moins grands et nécessitant donc moins de ressources. La motivation n’est alors pas uniquement écologique mais également économique et tout « *finit par faire un peu système* ».

Finalement, bien que les options durables semblent actuellement plus coûteuses, ceci peut être amené à changer. En effet, le prix de certaines sources d’énergie ou certains matériaux peut potentiellement augmenter drastiquement ou alors se retrouver carrément interdit. Il y a alors un grand intérêt à réfléchir de façon proactive à ces questions-là afin d’être prêt à faire face et rebondir rapidement.

Afin d’absorber ces nouveaux coûts, le système de subvention est en train d’évoluer. Toutefois, le secteur reste précaire et de nouveaux coûts vont impliquer des choix qui pourraient se faire au détriment de l’offre artistique. En effet, le théâtre a un budget pour son fonctionnement ainsi que pour sa programmation mais toutes dépenses supplémentaires, comme celles occasionnées pour des questions de durabilité, ne sont donc pas prévues au budget. Ce sont alors de nouveaux fonds à chercher ou à prendre sur les budgets artistiques au détriment de l’activité de création du théâtre :

« En termes financiers, il y a une tension parce que tout cela coûte du temps, de l’argent et que pour le moment la seule marge des théâtres est dans le budget artistique disponible ou dans des recherches de fonds qui représentent aussi un investissement de temps et d’argent. Et qu’est-ce qu’on sacrifie pour cela ? ».

Tableau 16. *Influence des coûts sur l’engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
Réalisation d’économie sur certains postes (tri, énergie)	Coûts plus élevés sur certains postes (charge salariale, mobilité, matériaux locaux)
Anticipation de futures restrictions et/ou augmentation des coûts	Investissements financiers importants
	Réduction des budgets artistiques

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d’une institution. Ceux-ci sont en vert s’ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s’ils n’ont pas joué un rôle dans l’engagement environnemental de l’institution. (Source : propre).

5.4.2. Essence de Vidy

Un théâtre public

Le Théâtre de Vidy, de par son statut de théâtre public, a une certaine obligation à réfléchir aux questions de durabilité. En effet, en tant que théâtre subventionné en grande partie par le Canton de Vaud et par la Ville de Lausanne, le théâtre se doit d’être le reflet de la société au sens large.

Le théâtre porte une parole publique et, les enjeux environnementaux étant un sujet fort qui concerne tout un chacun, doivent être inclus dans les discours de Vidy. L'argent public donne une certaine responsabilité au théâtre. De plus, un théâtre a, de base, un rôle de reflet et questionnement de la société actuelle, un théâtre public voit cette mission encore augmentée.

Un avantage mentionné lors des entretiens est la prise de risque réduite en cas de démarches fortes pour un théâtre public. La durabilité n'étant pas au cœur de l'activité du Théâtre de Vidy, un changement dans les pratiques ne ferait à priori pas perdre de public. Dans une entreprise privée, si une décision prise concernant un produit ne plaît pas, les consommateur·trice·s ne l'achèteront plus ce qui mettrait grandement en péril la boîte. Dans une structure largement subventionnée par des fonds publics, le risque est moindre. De plus, les théâtres semblent moins dépendants de l'avis du public : les artistes créent sans nécessairement répondre à une demande, ensuite le public vient... ou pas.

Finalement, il est également ressorti des entretiens que le Théâtre de Vidy est propriété de la Ville de Lausanne et que sa marge de manœuvre se voit ainsi limitée. En effet, il n'est pas possible de mener à bien des projets sur le bâtiment ou envisager des changements plus profonds qui ne seraient pas en accord avec la vision de la municipalité. Le nombre important de parties impliquées, bien qu'apportant souvent un soutien fort, semble parfois ralentir l'engagement potentiel du théâtre.

Tableau 17. *Influence d'être un théâtre public sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Théâtre qui doit porter une parole publique	Manque de marge de manœuvre
Risques financiers minimisés	

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy et en rouge s'ils n'ont pas joué un rôle dans l'engagement environnemental de l'institution. (Source : propre).

Un théâtre qui recherche

Le Théâtre de Vidy est un théâtre de création et de production, il se présente donc comme un lieu qui recherche. Les enjeux environnementaux et toutes les questions sociales associées se trouvent donc être un nouveau sujet dont le théâtre peut s'emparer, ce qui motive l'intégration de la durabilité dans la stratégie du théâtre. En effet, la direction annonce vouloir tenter, expérimenter, mettre en confrontation, partager, ce qui permet d'aboutir à des projets comme *Sustainable Theatre?*. Cette volonté de se plonger dans l'inconnu fait véritablement partie de

l'identité de Vidy et permet d'être proactif par rapport aux enjeux environnementaux. Le théâtre de création a de plus les ressources pour rechercher, s'interroger et expérimenter.

Toutefois, ceci semble générer des contradictions au niveau environnemental. L'une des difficultés par rapport à cela est la nécessité d'avoir des outils pour créer. Pour un théâtre, ces outils se matérialisent sous forme d'espace et donc de salles. Les travaux et la nouvelle salle de répétition de Vidy sont indispensables afin de pouvoir continuer à créer, « *inventer le théâtre d'aujourd'hui et de demain, pour produire les imaginaires de demain* ». Un·e répondant·e établit un parallèle avec un département de recherche car le théâtre est « *un lieu de recherche et d'invention* » pour lequel il est nécessaire d'avoir des laboratoires pour faire des expériences et inventer. Toutefois, les travaux suscitent quelques questionnements. En effet, une nouvelle construction a une certaine emprise sur le terrain, il s'agira d'un nouvel espace à chauffer ce qui n'est pas sans impact. Vu de l'extérieur, certaines personnes s'interrogent par exemple sur la cohérence de développer un théâtre d'une manière aussi importante à l'heure où les notions de développement durable et de décroissance sont aussi centrales.

Il ressort cependant des entretiens que ces travaux ont été en partie moteur dans les questionnements de durabilité à Vidy. En effet, ceci a obligé à repenser certaines pratiques et à s'interroger sur ce que devrait être le théâtre de demain. Le théâtre a également dû prévoir de nombreuses productions hors les murs car sa salle principale est en chantier, ce qui a permis d'initier des projets en extérieur qui ont vraisemblablement un impact moindre écologiquement parlant. Les travaux ont permis d'accélérer la réflexion sur comment faire des spectacles autrement, questionnement nécessaire pour aboutir à un théâtre plus durable.

Tableau 18. *Influence d'être un théâtre de création sur l'engagement environnemental*

Éléments moteurs	Barrières
Théâtre de recherche en phase avec enjeux actuels	Besoin d'infrastructures
Travaux à l'initiative de réflexions sur le théâtre de demain	Cohérence de faire des travaux

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d'une institution. Ceux-ci sont en vert s'ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

Un théâtre qui tourne

L'identité de Vidy a été construite sur la tournée qui est cependant reconnue comme ayant un impact environnemental important. Les entretiens mettent en évidence que toute restriction de tournées internationales ou nationales remettrait fortement en question ce qu'est profondément Vidy. Le fait par exemple de se tourner vers une programmation plus locale ne serait

simplement « *plus Vidy* ». Il semble donc actuellement important de ne pas revoir complètement la stratégie et pouvoir conserver la tournée tout en s’assurant que son impact est soigneusement considéré :

« *Après on ne reniera jamais, je pense, l’ADN de Vidy qui est quand même de tourner, d’essayer d’inviter aussi des artistes internationaux, enfin cette dimension internationale je pense qu’on va essayer de continuer à la préserver mais en la rationalisant davantage et la mettant en équilibre avec d’autres contraintes.* ».

De plus, ce n’est pas seulement l’image de Vidy qui est en jeu mais tout son modèle économique. En effet, l’une des difficultés qui apparaît comme majeure dans l’intégration des démarches de durabilité à Vidy est son modèle « *qui de base n’est pas hyper vertueux* ». Avec environ 20% de son revenu provenant des tournées, il reste extrêmement compliqué pour Vidy de changer son mode de fonctionnement car tout son système est basé sur la circulation des œuvres.

Cette problématique semble se retrouver dans toutes compagnies qui tournent à l’international. L’instauration de conditions de durabilité dans les subventions sur les tournées ne peuvent être les mêmes partout sans mettre en péril la pérennité de la structure. Par exemple, le Ballet Béjart, fréquemment invité à l’international, ne pourrait s’y rendre en favorisant une mobilité douce. Tendre vers une société plus responsable demande alors de faire des choix parfois économiquement plus durs à supporter.

De plus, sortir d’un système économique provoque de nombreuses craintes au niveau de l’emploi. En effet, « *la manière dont le théâtre a grandi a corrélé la taille de l’équipe avec l’activité de tourner* ». Si les tournées venaient à être limitées, le maintien de l’équipe ne pourrait pas être assuré. Ceci génère beaucoup de craintes du côté des artistes et des équipes qui se demandent ce que deviendrait l’emploi à Vidy si le modèle économique change. De plus, ceci reviendrait à perdre une certaine tradition du métier et de ce qu’est le théâtre.

Tableau 19. *Influence d’être un théâtre qui tourne sur l’engagement environnemental*

Eléments moteurs	Barrières
-	Identité construite sur la tournée
	Modèle économique basé sur la tournée
	Emplois basés sur la tournée

Notes : Ce tableau synthétise les différents éléments abordés dans ce chapitre qui peuvent avoir une influence sur la démarche de durabilité d’une institution. Ceux-ci sont en vert s’ils sont applicables au Théâtre de Vidy. (Source : propre).

6. DISCUSSION

Ce chapitre revient sur les résultats présentés dans le chapitre précédent afin de les questionner et les mettre en perspective avec la littérature existante. Tout d'abord, je reviendrai sur les différents rôles que le théâtre peut jouer et les interactions entre ceux-ci. Deuxièmement, les motivations et les barrières seront exposées et comparées aux résultats mis en avant dans les différentes études du modèle d'engagement environnemental de Mair & Jago. Finalement, une adaptation de ce modèle sera également proposée avant que les limites et apports de cette recherche soient présentés.

6.1. Rôles du théâtre

De nombreux rôles, ressortis des entretiens, permettent de définir ce que signifie l'engagement environnemental d'un théâtre. La présentation des résultats a pu mettre en évidence que les rôles se situent à différentes échelles selon le degré de spécificité tout en ayant de multiples interconnexions (Figure 7). Certains rôles historiques du théâtre évoluent alors qu'en parallèle l'institution se voit dans l'obligation d'endosser de nouvelles responsabilités.

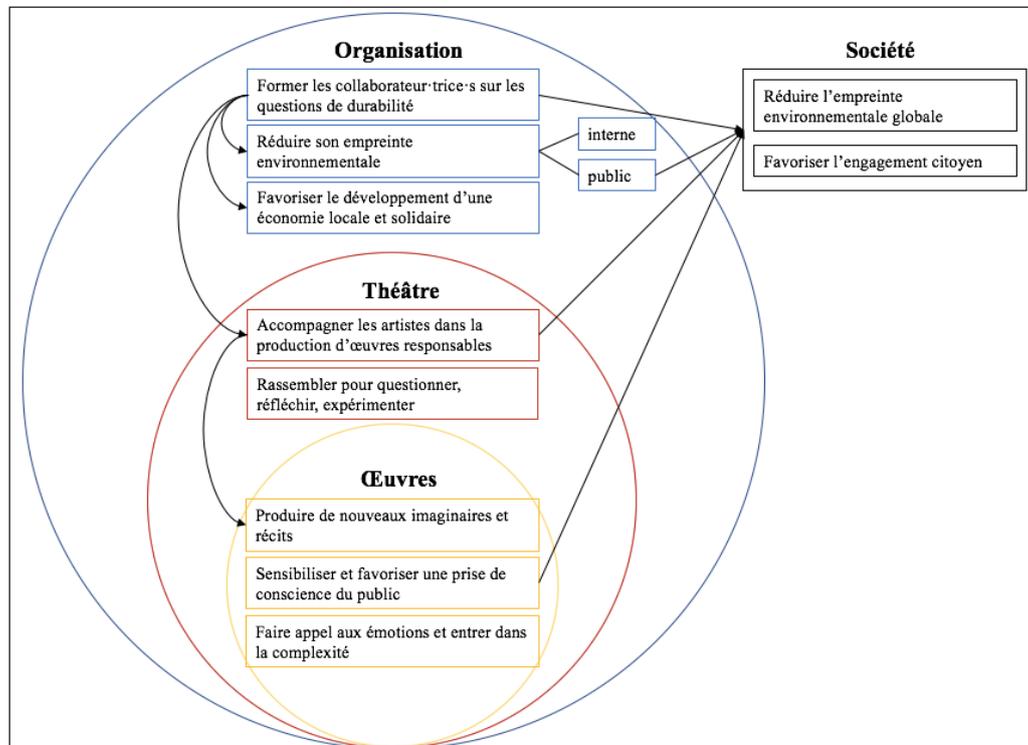


Figure 7. Les différents rôles du théâtre dans la transition écologique

Notes : Les rôles du théâtre dans la transition écologique se situent à plusieurs niveaux représentés par des cercles les uns dans les autres, du plus large au plus spécifique : au niveau de l'organisation, du théâtre puis de l'œuvre. Sous chaque niveau, les rôles sont décrits. L'engagement environnemental du théâtre a des retombées sur la société, représentée par le rectangle encadrant le tout. Les flèches témoignent de l'influence positive d'un rôle sur un autre. (Source : propre).

6.1.1. Une organisation...

Bien que la culture soit rarement dénoncée comme un secteur polluant et qu'il reste difficile d'obtenir une estimation de son impact environnemental, sa responsabilité dans la réduction des émissions de GES n'en est pas moindre. Le théâtre a un rôle à jouer en tant qu'organisation employant des gens et fournissant des biens ou des services. Selon une définition classique de la durabilité, une organisation peut prendre des engagements afin d'agir au niveau environnemental, économique et social, ce qui s'est retrouvé au niveau du Théâtre de Vidy.

Tout d'abord, avant de pouvoir entreprendre des démarches, il est ressorti comme nécessaire de **former les collaborateurs et collaboratrices** de l'institution aux enjeux environnementaux et aux possibilités d'actions dans le cadre du travail. Ce rôle de formateur est en effet peu ressorti de la revue de littérature sur la durabilité du secteur culturel et des événements ; la recherche en événementiel tend à se focaliser davantage sur l'éducation des publics. Cependant, la qualité de la communication et la compréhension des équipes sont des éléments déterminants dans le succès d'une démarche de durabilité (Barbier, 2019). Comme le mettent en avant Carlini & Grace (2021), les organisations ayant une politique de RSE ressentent souvent un sentiment de responsabilité envers l'environnement alors que la responsabilité la plus proche et la plus importante d'une entreprise est celle de ses employé·e·s. Ce rôle est relativement nouveau pour le Théâtre de Vidy mais semble être le socle nécessaire à toutes institutions, culturelles ou non, souhaitant intégrer la durabilité dans son activité. De plus, la sensibilisation des équipes peut mener à des engagements en dehors de leur vie professionnelle, tant au niveau politique que dans leurs actions quotidiennes, permettant ainsi de tendre vers une société plus durable.

Cette acculturation des équipes est nécessaire afin de mener à bien le second rôle d'une institution : la **réduction de son empreinte environnementale**. L'analyse des entretiens montrent une compréhension large qui ne s'arrête pas au carbone mais adresse l'intégralité des limites planétaires. Ce rôle n'est certainement ni spécifique au Théâtre de Vidy ni au secteur culturel dans sa globalité ; certaines actions restent communes à toutes organisations : assainissement des bâtiments, adaptation des gestes du quotidien, comportement d'achat, etc. Toutefois, certaines manières de procéder peuvent varier en fonction des caractéristiques sectorielles et organisationnelles. La spécificité du Théâtre de Vidy réside dans sa dimension internationale et donc dans la question des voyages, nécessaires au maintien de son activité de création et diffusion. Une grande partie de la réduction de son empreinte doit venir de réflexions à son sujet. Une seconde particularité, commune aux institutions culturelles, réside dans la présence d'un public. En effet, la réduction de l'empreinte environnementale d'un théâtre ou

d'un musée ne se limite pas à une modification des pratiques des équipes mais s'étend également aux spectateurs et spectatrices. Ceci fait écho au marketing social qui cherche à influencer le public vers des comportements plus responsables. Souvent étudié dans le cadre de festivals (Collins et Potoglou, 2019 ; Jackson et al., 2014), le marketing social semble toutefois avoir toute sa place dans une institution culturelle. Bien que d'ampleur moindre, la présence d'un public plus fidèle et moins nombreux permet potentiellement une plus grande interaction et sensibilisation. L'impact de ce genre de mesures est double : le bilan environnemental de l'institution se voit réduit par les comportements des visiteurs et visiteuses – choix de repas végétariens, tri de leurs déchets, etc. – puis, suite à une bonne expérience au théâtre, le public peut être amené à intégrer ces démarches dans sa vie quotidienne. A l'heure actuelle, certains théâtres encouragent leur public à utiliser les transports en commun. Toutefois, les meilleurs moyens d'influencer et provoquer un réel changement des comportements du public restent encore à étudier. Peu d'institutions théâtrales mentionnent un véritable engagement en termes de réduction de leur empreinte. Ce nouveau rôle ne semble donc pas véritablement y être ancré comme il peut l'être – en tout cas en apparence – dans les événements de grande ampleur comme les festivals ou événements sportifs. Ceci est potentiellement explicable par la relative émergence du thème dans le secteur. Il est également possible que les institutions ne communiquent pas activement leurs engagements, ce qui pourrait faire l'objet d'une autre étude.

Enfin, le théâtre, en tant qu'acteur économique, a pour rôle de favoriser des partenaires ou produits locaux et **soutenir ainsi le développement d'une économie locale**. Cette pratique, bien que pas réellement nouvelle, semble se renforcer avec le temps et la mise sur le devant de la scène du local comme principe important d'une transition vers des modes de vie durables.

6.1.2. ... dont l'activité est le théâtre...

Certains rôles que le théâtre peut endosser dans la transition écologique sont dépendants de son statut ou de son essence même. En effet, les théâtres accompagnent depuis toujours les artistes et ont de tout temps été des lieux de rassemblement. Ces rôles sont historiques pour une institution comme Vidy mais ils sont amenés à évoluer pour intégrer de nouveaux enjeux. Face à de nouvelles demandes des artistes souhaitant intégrer la durabilité dans leurs projets, les équipes se retrouvent à **encadrer des créations d'un nouveau type**. Le théâtre a alors le rôle d'assurer la production de telles œuvres comme il l'a toujours fait à la différence près que de nouvelles considérations et contraintes entrent en jeu.

Toutefois, le rôle d'accompagnement dans un contexte d'urgence climatique se voit étendu à de nouvelles responsabilités. En effet, cet encadrement est également fondamental pour la **sensibilisation des artistes** qui n'auraient pas intégré les questions environnementales dans leurs pratiques. La nécessité de faire respecter un cadre contraint n'est pas nouvelle pour des considérations d'ordre technique ou financier mais elle l'est pour la dimension environnementale. Sensibiliser, suggérer, voire imposer des limites pour des raisons écologiques n'était jusqu'à présent pas dans les cordes d'un théâtre. Ce rôle est d'autant plus important dans les théâtres de création qui sont producteurs ou coproducteurs d'un projet ; ils ont alors la vision du projet dans son intégralité et peuvent initier le dialogue dès les premières étapes. De plus, il a également les ressources afin de développer des dispositifs de questionnement pour les artistes. Néanmoins, les théâtres d'accueil peuvent également encourager le dialogue avec les artistes invités bien que le potentiel d'influence et de sensibilisation semble toutefois réduit. De manière générale, ce rôle d'accompagnement et de sensibilisation des artistes semble spécifique aux arts vivants où un véritable dialogue existe entre artistes et institutions par opposition au secteur des arts visuels où l'interaction semble moindre. La formation des équipes apparaît une fois de plus comme fondamentale afin d'assurer un encadrement des artistes pertinent et en phase avec les enjeux actuels. Réciproquement, la sensibilisation des équipes peut également passer par les œuvres.

Le théâtre a également pour mission de **rassembler des gens**, tant lors des spectacles qu'à l'occasion d'ateliers, de débats ou de conférences venant questionner et inviter à la réflexion. De tout temps, le théâtre a eu une dimension collective et a soulevé des questions de société (Viala, 2017). Cependant, le sujet central de ces rencontres est amené à évoluer pour prendre en considération les enjeux environnementaux. Ceci semble généralisable au secteur culturel mais sa facilité d'intégration peut varier selon le type d'institution et les raisons de s'y rendre. Selon l'étude des publics de la culture lausannoise de Moeschler (2018), alors que le Théâtre de Vidy est le champion de la « réflexion », c'est l'« émotion » ou le « divertissement » qui dominant dans d'autres institutions (Figure 8). Bien qu'également présent pour se divertir, le public de Vidy sera potentiellement plus ouvert à débattre, questionner et réfléchir à des sujets en lien avec la durabilité. Ceci reste cependant à nuancer car le concept de « pleasure-politics » de Sharpe pourrait également s'appliquer aux institutions où la motivation principale du public est le divertissement. En effet, selon sa théorie, jusqu'alors testée en festivals, les espaces de loisir offrent l'occasion de transmettre des messages sociaux et politiques. Mair (2014) avait également montré que les spectateurs et spectatrices sont ouverts à recevoir des messages

environnementaux dans le cadre d'une ambiance festive. Un théâtre comme le TKM ou même une salle de concert comme les Docks pourraient alors être tout autant légitimes à rassembler, questionner et réfléchir sur les enjeux environnementaux et endosser donc ce rôle pour la durabilité. De plus, toutes les institutions culturelles offrent du temps hors de la routine quotidienne qui, selon la théorie de Verplanken et Wood (2006), sont les meilleurs moments pour adopter de nouvelles habitudes, potentiellement plus durables.

(enquêtes in situ, en % du public)

	Total	ARS	TKM	VIDY	BBL*	S36*	OPERA*	OCL	SINF	DOCKS*	CAB*	ELYS*	HERM*	MHL**	MU-DAC**	RU-MIN**
émotion	61	67	62	64	81	74	78	75	72	46	54	42	57	13	33	24
divertissement	45	51	62	39	50	34	48	42	42	81	23	31	31	27	52	43
évasion	32	47	30	29	42	33	21	33	31	29	19	33	40	15	42	22
réflexion	31	55	43	72	13	51	16	9	11	11	55	58	34	31	54	32
éducation	22	7	25	12	7	5	19	17	13	7	37	40	47	39	35	53
histoire, passé	17	9	16	20	2	7	13	5	7	11	24	25	34	64	18	40
collectif, public	7	29	7	18	2	9	3	3	6	15	7	12	2	5	10	7
autres	1	2	0	2	1	3	1	0	2	0	4	2	1	2	0	0

*enquêtes menées le week-end / **gratuité

Figure 8. *Ce que le public lausannois recherche lors d'une sortie culturelle*

Notes : Les colonnes représentent diverses institutions culturelles de la Ville de Lausanne : les cinq colonnes après le total sont des théâtres, les quatre suivants sont des scènes musicales, puis les six dernières sont des musées. Chaque ligne correspond à un facteur motivant la venue sur le lieu. Le chiffre correspond au pourcentage de personnes interrogées ayant cité cet élément comme raison de s'y rendre.

Enfin, le rassemblement de personnes n'est également pas sans rappeler la reconfiguration d'une mini-société le temps d'un instant et rejoint donc la recherche de Sharpe (2008) sur le potentiel des événements à constituer des lieux d'expérimentation de mode de vie alternatif. Les institutions culturelles, et en particulier les arts vivants, offrent donc des occasions de partager mais également de vivre une société plus idéale.

6.1.3. ... et présente des œuvres d'art

Enfin, le théâtre présente des œuvres dont le contenu peut jouer un rôle dans la transition écologique. En effet, de tout temps, le théâtre a présenté des œuvres qui s'inscrivent dans un contexte bien précis et relatent les enjeux de son temps. Ce rôle n'est par conséquent pas nouveau pour le théâtre mais l'urgence climatique et autres enjeux contemporains représentent de nouveaux contenus potentiels. La capacité de l'art à **susciter des émotions** en fait un vecteur très puissant du changement. En effet, selon une étude de Salama et Aboukoura (2018), les émotions sont même l'élément manquant dans une communication efficace sur les changements

climatiques. De plus, les émotions permettent de rendre une réalité invisible plus tangible et agissent sur le sentiment d'urgence des individus. Des études montrent que bien que conscients, les personnes manquent de sentiment d'urgence qui les pousse à l'action. Les personnes perçoivent le changement climatique comme un problème qui affecte des gens dans des endroits et un futur lointains (Roeser, 2012). Bien que des débats éthiques soient soulevés, des études montrent que la peur stimule la réflexion critique (Weber, 2006) et la motivation à agir (Roeser, 2012). L'art et sa capacité à susciter des émotions semblent donc tout désigné pour pallier les difficultés associées à la communication des enjeux environnementaux par des médias traditionnels.

Ce rôle du théâtre permet de faire le lien entre culture au sens artistique et la culture au sens anthropologique. En effet, il fait écho aux nombreux travaux qui mettent en avant le potentiel des arts à transformer les modes de penser et d'agir (Isar, 2017 ; Duxbury et al., 2017). Le message des œuvres vient en effet chambouler un système de valeurs et des habitudes. Au travers de la notion de récits ou d'imaginaire, le théâtre permet de repenser la culture croissanciste dominante qui est à la source de la situation d'urgence. L'œuvre donne à voir des nouvelles valeurs, idées et croyances, potentiellement en phase avec la **construction d'un monde plus durable**, faisant ainsi écho à la nécessité d'une « *new story* » de Clammer (2013).

Cette capacité de l'œuvre à susciter des émotions ainsi qu'une **prise de conscience** est une particularité du secteur culturel dans sa globalité. Ce rôle est donc particulièrement important car l'art est potentiellement l'une des seules manières de véhiculer des récits et des imaginaires et ainsi construire des futurs. C'est en effet un élément commun à l'ensemble des institutions culturelles tant œuvrant dans les arts vivants que les arts visuels ou le milieu de l'édition. Toutes ont cette puissance symbolique et la capacité de véhiculer des messages forts au travers des œuvres. La connaissance des enjeux par les artistes est nécessaire à l'élaboration d'œuvres riches et pertinentes. Plus de recherche reste nécessaire afin de comprendre la teneur et le type de message à véhiculer pour la construction d'une société durable.

En conclusion, les rôles d'une institution théâtrale dans la transition vers des modes de vie durables sont multiniveaux. Ceci permet de définir ce que l'engagement environnemental d'un théâtre signifie. Celui-ci est d'abord étudié comme une organisation indépendamment de son but. Ensuite, le focus se porte sur sa raison d'être et comment celle-ci peut s'adapter afin d'intégrer les enjeux environnementaux. Finalement, en étudiant l'œuvre, l'attention est alors sur le service offert et sa contribution à une société durable. Les multiples rôles qui ont émergé

permettent de définir ce que sous-tend l'intégration de démarches de durabilité dans une organisation. Dans une étude future, ces différentes dimensions pourraient être évaluées de façon quantitative afin de définir la performance de l'institution.

Bien que l'objectif ici n'ait pas nécessairement été d'en faire un modèle, ce cadre d'analyse pourrait être reproduit pour d'autres secteurs en prêtant respectivement attention à l'entreprise et ses pratiques, à son but et finalement à ses produits ou services. A chaque étape, les manières d'y intégrer le concept de durabilité seraient évaluées afin de définir ce que l'engagement environnemental signifie dans le cadre de l'organisation étudiée.

6.2. Éléments moteurs et barrières

Maintenant que les rôles du théâtre ont été explicités, ce chapitre vise à présenter les éléments moteurs et les barrières rencontrés dans le processus d'engagement environnemental. L'objectif est également de comparer les données obtenues avec les résultats des études portant sur l'événementiel d'affaire (Mair & Jago, 2010), les festivals (Mair & Laing, 2012), ainsi que le secteur hôtelier (François-Lecompte & Gentric, 2013). Ce processus permettra de faire ressortir les spécificités du secteur des arts vivants.

6.2.1. Éléments moteurs

Les principaux éléments moteurs à l'engagement environnemental du Théâtre de Vidy sont représentés dans la Figure 9. Les valeurs et conviction des membres de l'institution, l'essence du théâtre et de de Vidy ainsi que les rencontres, notamment avec des artistes, mènent à un engagement fort de l'institution. D'autres facteurs jouent un rôle moindre ou viennent soutenir la démarche dans un second temps.

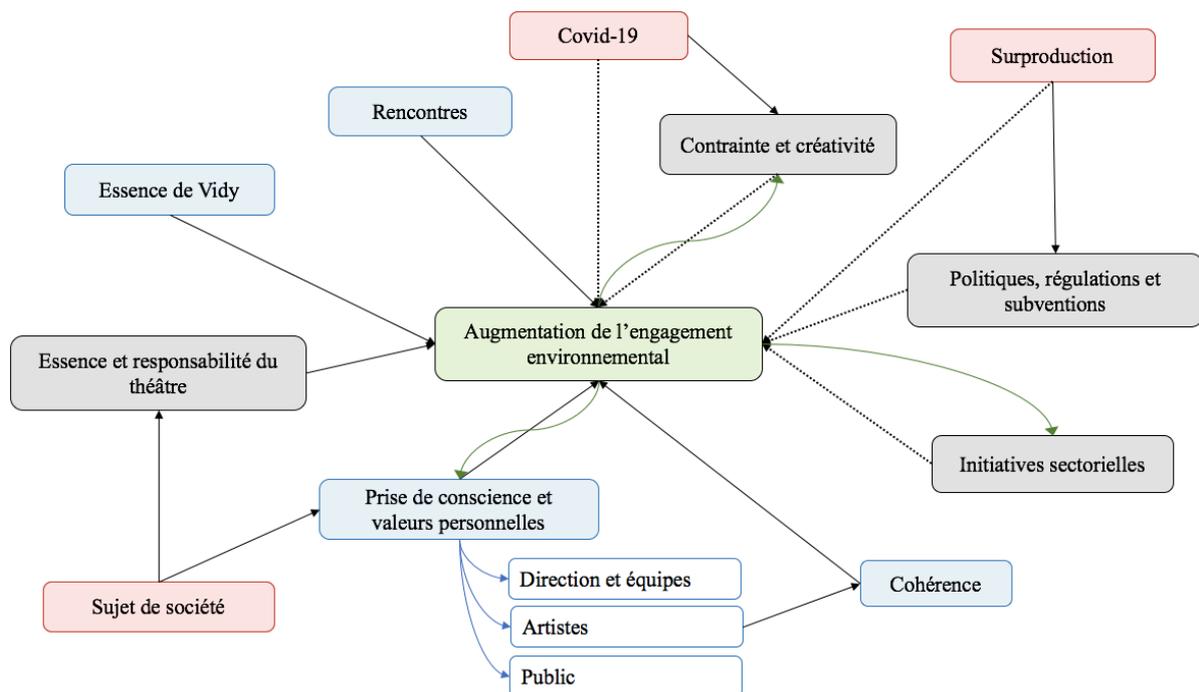


Figure 9. *Éléments moteurs à l'engagement environnemental d'un théâtre*

Notes : Synthèse des éléments qui motivent l'engagement environnemental du Théâtre de Vidy-Lausanne, représenté au centre. Autour, les éléments moteurs sont représentés selon un système de couleurs : en rouge, les éléments globaux (touchant indifféremment tout secteur) ; en noir, les éléments sectoriels ; en bleu, les éléments spécifiques à l'institution. Les flèches montrent une relation d'influence positive. Une flèche en traitillé dénote d'une influence faible. Une flèche verte indique une rétroaction suite à la démarche d'engagement environnemental. (Source : propre).

Comme dans les autres secteurs étudiés, l'un des ressorts prépondérants dans l'engagement environnemental du Théâtre de Vidy semble être les **valeurs et convictions personnelles** de quelques individus prenant part aux décisions stratégiques de l'organisation. L'implication de l'ensemble des équipes est également un moteur puissant et l'étude de Vidy a montré que les initiatives personnelles étaient nombreuses. La présence d'un petit nombre de personnes engagées semble donc véritablement moteur quel que soit le secteur. Cet élément était également ressorti comme prépondérant dans les études portant sur l'événementiel d'affaire (Mair & Jago, 2010), les festivals de musique (Mair & Laing, 2012) ainsi que l'hôtellerie (François-Lecompte & Gentric, 2013). L'engagement environnemental dans une organisation semble donc s'inscrire dans la continuité de préoccupations personnelles. De ce fait, bien qu'il n'y ait pas eu de référence au rôle des médias dans les entretiens, il est probable qu'une forte couverture médiatique des enjeux environnementaux influence les individus qui à leur tour décident de prendre des mesures dans leur vie privée et professionnelle. D'autres événements comme les grèves ou les actions militantes peuvent également avoir joué un rôle. Une prise de conscience globale de la société semble donc un élément important dans la démarche du théâtre.

Cette conscience globale joue probablement un rôle essentiel dans la prise de conscience des **artistes** qui proposent de plus en plus de projets intégrant une dimension durable, que ce soit dans le fond ou dans la forme. Ces nouveaux projets ont suscité un intérêt grandissant pour cette thématique à Vidy. De plus, sa présence au plateau a été l'un des éléments déclencheurs des questionnements de l'institution qui s'est alors retrouvée face à la nécessité d'être **cohérent** entre ses propositions artistiques et ses pratiques. Il est intéressant de noter que les artistes n'ont pas été mentionnés comme moteurs pour les festivals de musique (Mair & Laing). Ceci pourrait être expliqué par la dimension fortement collaborative du développement d'une production théâtrale qui ne se retrouve que peu dans des festivals qui invitent les artistes à présenter un show déjà finalisé. Dans le théâtre, en particulier de création, un échange s'instaure entre les producteurs et les artistes, chacun apprenant l'un de l'autre. Le processus artistique et les parties prenantes jouent donc un rôle moteur dans l'intégration d'une démarche de durabilité.

Dans ce cadre-là, les **rencontres** avec des experts des enjeux environnementaux ont également été essentielles à la démarche de Vidy. On peut citer entre autres les philosophes invité·e·s dans le cadre du cycle *Imaginaire des futurs possible*, le CID ainsi que le comité scientifique du projet *Sustainable Theatre?*. Ces personnes ont permis au théâtre de véritablement comprendre la dimension complexe des enjeux et ses possibilités d'action tant au travers de ses pratiques que de ses messages. Ils ont été essentiels afin de pouvoir proposer des projets élaborés et

scientifiques sur la question de la durabilité. Les collaborations et rencontres n'ont été mentionnées dans aucune autre étude, illustrant une fois de plus l'importance du partage et de la dimension collective dans un théâtre ; élément qui semble donc particulièrement spécifique à ce secteur, et ce d'autant plus pour un théâtre de création.

La dimension collaborative revient également à s'intéresser à **l'essence du théâtre**. En effet, ses caractéristiques d'être un lieu de partage, de discussion et de réflexion en font un espace proche des questions d'actualité et une occasion unique de les communiquer. La volonté de sensibiliser le public et de montrer un exemple sont des moteurs forts à l'intégration d'une démarche de durabilité. Les répondant·e·s semblent avoir confiance en les multiples rôles que le théâtre peut jouer. Ceci rejoint l'idée du désir d'éduquer (« desir to educate ») qui avait été soulevé dans l'étude de Mair & Laing (2012) sur les festivals de musique. En effet, tout comme dans les festivals, le théâtre permet d'avoir une audience captive pour une durée limitée ce qui donne aux institutions une opportunité forte de communiquer un message. La reconnaissance de son espace culturel comme un outil précieux pour tendre vers une société plus durable motive de manière significative la démarche. De plus, il semble y avoir au théâtre un sentiment de responsabilité en lien avec sa raison d'être. Il apparaît comme une évidence, dans un lieu comme le théâtre, d'être un porte-parole de l'état du monde dans toute sa diversité. Les enjeux environnementaux, étant l'une des préoccupations actuelles de la société, cela est son rôle de les faire résonner. L'intégration de ces questionnements dans ses pratiques comme dans ses messages rejoint donc les valeurs fondamentales d'un théâtre. Ceci apporte une légère nuance par rapport aux festivals qui saisissent l'occasion de leur événement pour communiquer sur des enjeux mais dont la raison d'être première reste le divertissement. L'essence et les missions d'une institution jouent donc un rôle dans l'intégration des démarches de durabilité. Finalement, la motivation d'utiliser son institution comme plateforme de sensibilisation n'est pas apparue dans des secteurs plus liés à l'industrie, comme l'événementiel d'affaire ou l'hôtellerie. La question se pose alors de savoir s'il y aurait des valeurs et une sensibilité dans le monde culturel qui soient plus en adéquation avec les principes de durabilité. Cette vision reste contestée et perçue comme quelque peu naïve mais il conviendrait de faire plus de recherche.

Au-delà des potentielles valeurs sectorielles, le fait d'être un théâtre de création joue un rôle fort dans l'intégration de la durabilité. **L'essence de Vidy** est en effet d'être un théâtre qui recherche et innove, ce qui en fait un vecteur particulièrement adapté pour les questions de durabilité qui nécessitent un regard nouveau sur le monde et les solutions pour l'avenir. Cela a grandement motivé l'engagement environnemental de Vidy, qui se veut un théâtre en phase

avec les enjeux de son temps. De plus, en tant que théâtre de création ayant un budget et des infrastructures conséquentes, il a en sa possession de nombreux outils pour questionner et construire les récits et le théâtre du futur. Ceci a permis au théâtre de se lancer dans des projets d'envergure et de les diffuser à large échelle grâce à sa reconnaissance internationale. Un théâtre plus petit ou d'accueil pourrait ne pas avoir les ressources pour se lancer dans de telles démarches de questionnement.

Finalement, plusieurs rétroactions positives ou **co-bénéfices** ont eu lieu suite à l'intégration de la durabilité dans les démarches de Vidy (Figure 9, flèches vertes). Elles ne sont pas à proprement parler des moteurs mais ces éléments viennent soutenir et encourager la démarche qui prend alors encore plus de sens. On peut citer par exemple, une **satisfaction accrue du personnel** qui voit ainsi un alignement entre ses valeurs personnelles et son travail ainsi que plus d'échanges entre les départements. Un co-bénéfice similaire était apparu dans les hôtels où le personnel était ressorti plus soudé, motivé et fidèle (François-Lecompte, & Gentric, 2013). Une seconde rétroaction inespérée est la création d'un réseau européen de théâtre durable suite au lancement du projet *Sustainable Theatre?*. L'engouement provoqué vient montrer au théâtre que sa démarche répond à un réel besoin d'évolution du secteur. De plus, l'intégration de la durabilité, souvent perçue au premier abord comme une contrainte pour le processus artistique, a finalement démontré qu'elle avait le potentiel de stimuler la **créativité** et d'encourager le développement des démarches. Finalement, des **économies financières**, par exemple grâce au tri ou à l'installation de dispositifs moins gourmands en énergie, sont espérées mais avec peu d'espoir sur leur réel potentiel ; elles n'ont donc pas une influence majeure. Ceci était également le cas dans le secteur de l'hôtellerie où la perspective d'économies vient récompenser les efforts réalisés mais ne les motive pas (François-Lecompte & Gentric, 2013).

Différentes motivations ont également été invoquées par les répondant·e·s comme ayant un rôle secondaire dans l'intégration de la durabilité au théâtre. Ces éléments sont toutefois amenés à évoluer et occuper une place plus importante. Les **politiques** ainsi que le **système de subvention** n'ont par exemple pas été une grande motivation pour le Théâtre de Vidy. Actuellement, l'engagement de la ville et du canton crée un climat favorable et encourage la démarche mais aucune réglementation contraignante n'est encore en vigueur pour venir la stimuler. Toutefois, comme pour le secteur de l'événementiel d'affaire, l'anticipation de futures régulations joue un rôle (Mair & Jago, 2010), le théâtre préférant pouvoir activement participer à leur élaboration plutôt que se voir imposer des contraintes inadaptées. Le système de subvention ne motive pas non plus au sens propre la démarche de Vidy. Tout de même, de

nouvelles subventions dédiées à des projets novateurs et plus durables commencent à voir le jour ce qui permet de soutenir ou d'accélérer la transition des institutions. Le canton a par exemple apporté un soutien financier pour la création du poste de chargé de durabilité de Vidy et Pro Helvetia a lancé l'appel à projet *Close Distance* pour questionner les voyages. Il est possible que cet appel à projet ait motivé d'autres acteurs et actrices à s'intéresser à la durabilité et à l'intégrer dans leur travail. Finalement, la possibilité de voir les soutiens conditionnés à une démarche durable se fait de plus en plus présente et pourrait devenir un moteur important pour d'autres théâtres et compagnies n'ayant pas encore initié des démarches dans ce sens.

Les **initiatives sectorielles** telles que l'élaboration de chartes d'artistes ou les démarches d'autres institutions viennent créer un contexte d'émulation qui stimule la démarche de Vidy sans toutefois avoir été un élément déclencheur. Les fortes interdépendances émanant du système de coproduction sont une particularité du théâtre latin et résultent en une collaboration qui s'étend aux questions de durabilité. Toutefois, de véritables engagements restent des initiatives isolées et peu de communication est effectuée par les théâtres sur leur démarche. Des réseaux comme la FRAS pourraient être utilisés plus largement afin d'en faire un projet commun au niveau des théâtres romands et voir ainsi s'établir une forme de standard dans les arts vivants. L'apparition de plus en plus de stratégies RSE dans l'événementiel d'affaire avait notamment été un moteur important dans la démarche de plusieurs organisations (Mair & Jago, 2010). Cette « effet de réseau » était également une motivation dans le secteur hôtelier où il a permis d'entraîner plusieurs entités dans la démarche (François-Lecompte & Gentric, 2013). L'échange de bonnes pratiques et l'apparition d'un standard sectoriel pourraient donc devenir une motivation à se lancer pour de nouveaux acteurs du monde de la culture. Ceci permettrait d'ancrer le projet dans une dynamique collective. Quant à savoir si Vidy souhaite devenir un modèle, ceci ne semble pas être une motivation première mais l'une des retombées potentielles positives de sa démarche.

Des motivations comme l'amélioration de son **image** et l'obtention d'un **avantage compétitif** ont été discutées mais n'apparaissent pas comme des éléments à l'origine de la démarche. De façon similaire au secteur de l'hôtellerie, « *le discours sur leur engagement environnemental reste assez discret pour ne pas passer pour des donneurs de leçons ou ne pas être perçus par leur clients comme faisant du greenwashing* » (François-Lecompte et Gentric, 2013). En effet, il a été observé que les théâtres n'utilisent que peu leurs engagements dans leur communication. Au contraire, pour les festivals de musique, la durabilité présente un axe de différenciation marketing qui motive les démarches (Mair & Laing, 2012). Ceux-ci utilisent fréquemment les

prix gagnés pour leur engagement durable dans leur communication. Il est possible que ces « awards » donnent de la crédibilité à la démarche et facilitent ainsi la communication. Par exemple, il est intéressant de noter que les théâtres anglais communiquent énormément sur leurs engagements suite à l'établissement d'une certification environnementale sectorielle. Le label THQSE, développé récemment pour le secteur culturel, pourrait potentiellement offrir un référentiel reconnu et motiver ainsi certains théâtres à entreprendre des démarches dans l'optique d'obtenir une certification.

Enfin, le **public** cible (spectateurs·trice·s ou client·e·s) n'exerce pas le même rôle dans tous les secteurs. En effet, dans les festivals de musique, celui-ci a certaines attentes en matière de durabilité quant aux pratiques des organisateurs de festival ; il a donc un rôle moteur dans les démarches des organisations (Mair & Laing, 2012). Inversement, au Théâtre de Vidy, tout comme dans l'hôtellerie et le secteur de l'événementiel d'affaire, le public n'exerce pas de réelle pression pour un plus grand engagement environnemental (François-Lecompte & Gentric, 2013 ; Mair & Jago, 2010). Ceci est potentiellement explicable par les nombreuses polémiques et études autour des événements de grande ampleur qui ne touchent, à l'heure actuelle, que peu les autres secteurs étudiés. Il est également difficile de savoir si véritablement un·e spectateur·trice choisirait un théâtre plutôt qu'un autre par rapport au critère de durabilité. Une étude plus poussée sur le sujet serait nécessaire bien qu'à l'heure actuelle, l'offre artistique semble dépendre peu de la demande du public. Toutefois, une reconnaissance toujours plus grande des enjeux par la société laisse penser que la durabilité pourrait devenir un « hygiene factor » comme c'est déjà le cas dans les festivals de musique (Mair & Laing, 2012). Il s'agirait alors d'une norme qui, si non satisfaite, ouvrirait la porte à des critiques. Des associations ont déjà mené à l'annulation d'une production, illustrant que le public a un certain pouvoir entre ses mains si un spectacle ne correspond pas aux valeurs de la société.

Pour terminer, la crise du **covid** ainsi que la situation de **surproduction** dans les arts vivants viennent également stimuler la démarche du Théâtre de Vidy, bien que déjà motivée par d'autres facteurs. Ce contexte tendu montre la pertinence et l'importance de renouveler les pratiques du théâtre ce qui permettrait d'avoir à la fois un impact moindre sur l'environnement et d'assurer des conditions de travail dignes pour les acteur·trice·s du secteur. De plus, le covid et les multiples fermetures en découlant ont encouragé l'innovation et la création dans un contexte de restrictions, montrant qu'il est possible de faire différemment. Il est toutefois peu probable que la crise sanitaire ait initié des démarches dans des théâtres où celle-ci n'était pas déjà enclenchée étant donné les difficultés financières qui en ont découlé. La situation de

surproduction a, elle, le potentiel de devenir un véritable moteur car les politiques s’en saisissent véritablement depuis quelques années et conditionnent progressivement leurs subventions à une plus longue longévité des projets, ce qui est souvent en phase avec une empreinte environnementale réduite.

6.2.2. Barrières

Un certain nombre de barrières sont également apparues dans l’intégration des démarches de durabilité à Vidy. Celles-ci sont représentées dans la Figure 10. Il s’agit en premier lieu d’un manque de ressources et de l’importance des tournées. A ceci vient s’ajouter plusieurs éléments sectoriels ainsi que des éléments soulevant des questions qui restent sans réponse.

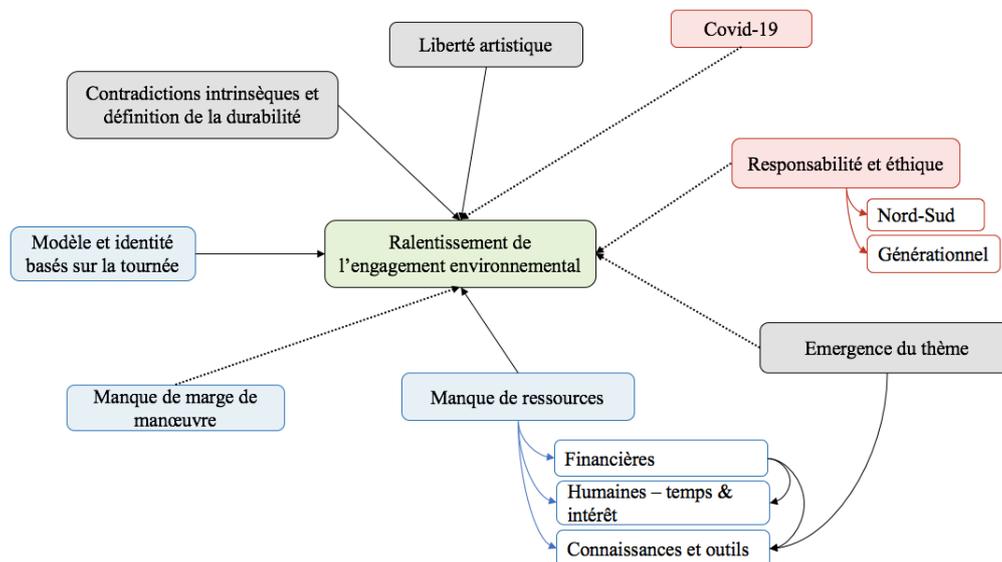


Figure 10. Barrières à l’engagement environnementale d’une institution théâtrale

Notes : Synthèse des éléments qui ralentissent l’engagement environnemental du Théâtre de Vidy-Lausanne, représenté au centre. Autour, les barrières sont représentées selon un système de couleurs : en rouge, les difficultés globales (touchant indifféremment tout secteur) ; en noir, les éléments sectorielles et en bleu les éléments spécifiques à l’institution. Les flèches montrent une relation d’influence positive. Une flèche traitillée indique une influence moindre. (Source : propre).

Tout d’abord, le manque de **ressources financières** présente une réelle difficulté pour l’engagement environnemental à Vidy. Bien que des économies soient possibles à long terme, la majorité des démarches écologiques nécessitent un investissement financier initial considérable ou des coûts plus élevés. Les coûts supplémentaires induits par de nouvelles pratiques avaient été évalués à CHF 60'000 et les travaux à CHF 27'500'000 (dont 25 millions pris en charge par la Ville de Lausanne) (Théâtre de Vidy, 2020b). Aucun poste n’est prévu pour ce type de dépenses dans le budget de fonctionnement de Vidy. Il faut donc trouver des partenaires externes prêts à financer les projets ou prendre sur les fonds propres du théâtre, au

détriment de projets artistiques. Des questions de cohérence peuvent alors émerger selon la provenance de cet argent. Les questions financières et en particulier le coût de certains équipements sont une barrière à l'intégration de la durabilité pour tous les secteurs étudiés, tant dans les festivals que l'hôtellerie et l'événementiel d'entreprise. Cette barrière semble donc également généralisable aux autres théâtres, et ce d'autant plus pour des théâtres de moindre envergure n'ayant pas un budget aussi conséquent que Vidy. Elle pourrait venir s'atténuer avec la prise de conscience de la nécessité de mesures politiques et le développement des plans climats qui pourraient ouvrir des nouveaux fonds pour ce type de projets.

Une autre ressource qui se présente comme un facteur limitant est le **manque de temps**. En effet, tout le travail de durabilité vient se juxtaposer au cahier des charges des équipes. La recherche de nouveaux fournisseurs, produits ou l'implémentation de nouvelles pratiques et habitudes nécessitent un temps conséquent dans un secteur déjà précaire et fonctionnant sur le minimum de ressources humaines. En raison des questions financières mentionnées précédemment, il reste difficile d'engager des personnes attirées aux questions de durabilité. De plus, la formation, essentielle, des équipes sur les questions de durabilité est également chronophage. Le manque d'intérêt des équipes n'a pas été un frein majeur pour Vidy bien que certaines personnes doutent tout de même du bien-fondé de la démarche. Cet élément a été mentionné dans le secteur hôtelier où le poids des habitudes est également élevé (François-Lecompte & Gentric, 2013). A l'image de la société, il semble évident que chaque organisation d'une certaine ampleur trouve son lot de réfractaires. Afin de faire adhérer les équipes, il convient de présenter et justifier la démarche, ce qui peut parfois être laborieux si les connaissances manquent.

En effet, toujours en termes de ressources, le théâtre n'a pas nécessairement les **connaissances** pour mener à bien des projets touchant à la durabilité ou les communiquer de manière efficace. Ceci n'est pas son domaine d'activité et, bien que les démarches initiales tiennent du bon sens, il est parfois compliqué de savoir comment aller plus loin dans son engagement environnemental. De plus, les mesures évidentes ne permettent souvent pas de réduire significativement le bilan carbone de l'institution. Un manque de connaissance peut laisser l'organisation démunie face à l'ampleur des enjeux et empêcher une véritable transition. Il est alors primordial de se faire aider par des experts externes, ce qui nécessite à nouveau des ressources financières. A l'heure actuelle, c'est le manque d'outils qui pose un véritable problème pour le théâtre. En effet, le débat est relativement émergent pour le monde culturel - hors festival - et peu de procédures d'évaluation sont adaptées. La mise en place d'un outil

d'analyse carbone semble nécessaire pour permettre à Vidy de pousser plus loin ses engagements mais nécessite à nouveau des connaissances et des fonds, illustrant bien l'interdépendance forte entre ces trois ressources. Étonnement, le manque de connaissance n'a pas été mentionné dans les autres études. Ceci laisse penser que les démarches entreprises dans ces secteurs restent peut-être plus superficielles et ne plongent pas dans la complexité des enjeux et dans une véritable remise en question des systèmes comme cela est le cas à Vidy. De plus, la mission de sensibilisation est moindre pour les autres secteurs étudiés qui se concentrent sur leurs propres pratiques. Le manque de connaissance s'est fait particulièrement ressentir dès que les gestes de base étaient bien implémentés et que le théâtre a souhaité aller plus loin.

Dans un deuxième temps, une barrière très spécifique au secteur culturel est apparue : la question de la **liberté artistique**. En effet, la durabilité est souvent perçue en des termes négatifs, c'est à dire comme un élément venant restreindre la liberté. Ceci est d'autant plus problématique dans le secteur culturel où l'art et les artistes sont parfois perçus comme sacrés. L'art peut alors tout dire et tout faire. La difficulté revient donc à intégrer une nouvelle contrainte dans le processus de création sans que celle-ci ne soit perçue comme une censure ou ne restreigne la création. Cette situation reste délicate pour un théâtre de création comme Vidy qui se veut accompagnateur des projets des artistes et non à l'initiative de ceux-ci. La question de savoir comment gérer des projets qui iraient à contre-sens des principes de durabilité reste en suspens. Pour l'instant, le théâtre n'a pas de véritable politique à ce sujet et invite, plus que n'oblige, les artistes à prendre en compte leur empreinte écologique tout au long du processus de création et de diffusion. Si les contraintes devenaient trop restrictives, le théâtre prendrait alors le risque de voir partir certain·e·s artistes. La liberté artistique et l'art érigés en intouchables rendent donc difficile l'intégration de démarche de durabilité à l'heure où les seules limites de l'artistique semblent être la loi.

Finalement, la **définition de la durabilité** appliquée au secteur culturel met en lumière des **contradictions profondes**. En effet, les avantages et les responsabilités au niveau social du théâtre – démocratisation culturelle, échange, diversité des points de vue, sensibilisation et tant d'autres – peuvent tendre à minimiser la nécessité de prendre des actions au niveau environnemental. Un exemple parlant est la question des voyages : afin de pouvoir pleinement jouer son rôle de porte-parole, notamment des enjeux environnementaux, le théâtre génère un impact carbone. De façon similaire, le théâtre fait venir des artistes d'ailleurs afin de représenter une diversité de points de vue nécessaires pour traiter des enjeux environnementaux dans toute leur complexité. Effectivement, les répercussions climatiques ne se font et feront pas ressentir

de façon uniforme et il est donc nécessaire d'entendre la voix de personnes minorisées, notamment du Sud. La question du repli sur soi, en mettant à l'honneur uniquement des artistes locaux, bien que très avantageuse au niveau écologique, serait contradictoire avec le rôle d'ouverture au monde d'un théâtre et avec son rôle de porte-parole d'une multiplicité d'opinions. Finalement, des gros projets par des metteurs ou metteuses en scène prestigieuses ont souvent un impact carbone important mais attire un public nombreux participant ainsi à la démocratisation culturelle. Des questions persistent donc sur la manière de rationaliser au mieux ces projets, sans que les avantages sociaux ne servent d'excuse et viennent supplanter la prise en compte de l'écologie. Alors que dans d'autres secteurs, durabilité rime avec une réduction de l'empreinte carbone, le rôle du théâtre semble s'étendre de manière importante aux questions sociales, ce qui la rend difficile à appliquer. Une grande conscience de ces contradictions intrinsèques existe au Théâtre de Vidy, qui tente alors de trouver la balance la plus juste possible. Le manque d'outil se fait à nouveau sentir.

Un autre point pour lequel le manque d'outils décisionnels crée des difficultés est l'émergence et la gestion des problèmes de **justice** tant au niveau générationnel qu'international. En effet, un théâtre qui déciderait de réduire son activité de diffusion internationale ou ses invitations à des artistes venant d'autres continents empêcherait la potentielle visibilité de ceux-ci. Ces questions ne sont pas sans rappeler les débats entre Etats et font écho à la notion de « responsabilité commune mais différenciée » que l'on retrouve dans les négociations internationales (ONU, 1992). En effet, limiter les invitations et les possibilités de tournées de certains artistes au nom de l'écologie reviendrait à empêcher, au nom des émissions de GES que cela engendrerait, le développement de certains pays du Sud n'ayant pourtant que peu contribué à la situation d'urgence actuelle. Ces questions empêchent donc l'application d'une formule toute faite et nécessitent de trouver un équilibre global dans la programmation d'une saison.

Le **modèle économique** de Vidy est principalement basé sur la tournée, ce qui a contribué à en faire un théâtre d'une renommée européenne. Si son activité de diffusion devait être réduite, son image, son identité et ses ressources humaines se verraient affectées. Ceci génère de nombreuses angoisses dans le secteur, encore amplifiée par la crise de la surproduction qui pourrait venir accélérer une transition du secteur. Une remise en question profonde des manières de procéder suscite donc de multiples doutes et peurs qui empêchent d'avancer. Cette barrière reste spécifique aux institutions et compagnies dont le modèle repose sur la tournée.

Comme une espèce de test grandeur nature, la **crise sanitaire** a chamboulé le secteur qui s'est retrouvé privé de toute rentrée d'argent provenant des tournées et de la billetterie. Les effets de la crise sont contrastés sur les démarches de durabilité et elle semble avoir peu entamé la motivation de Vidy. Toutefois, la mise en place concrète de mesures a été compliquée par des difficultés financières, une absence de personnel et de temps. Cette situation d'incertitude a probablement occulté l'urgence des enjeux environnementaux dans certaines institutions culturelles, où la priorité était alors la survie. Cette crise aura donc probablement des répercussions à long terme sur les démarches de durabilité des institutions, démontrant que le contexte peut jouer un rôle important. L'existence de barrières externes n'étaient pourtant pas prise en compte dans le modèle de Mair & Jago.

Une dernière difficulté, bien que moindre, est la faible **marge de manœuvre** du théâtre sur certains facteurs principaux de leur bilan carbone. L'on peut citer le bâtiment qui appartient à la Ville de Lausanne mais également les moyens de déplacement du public. Bien qu'ayant un pouvoir d'influence, la décision finale ne revient pas au théâtre. Ce phénomène était également apparu dans les festivals de musique, où les organisateur·trice·s mettaient en avant le manque de contrôle sur les actions du public, notamment en matière de déchets, et le manque de marge de manœuvre sur le lieu de l'événement dont il n'était pas propriétaire. Le public reste toutefois un irréductible qui fait partie du cœur des arts vivants.

En conclusion, les barrières sont relativement similaires à d'autres secteurs. De manière classique, on retrouve comme difficultés principales le manque de ressources financières et humaines et des connaissances insuffisantes. Il est probable que tout le secteur des arts vivants soit confronté à ce même type de barrière ; il pourrait alors être intéressant de trouver un appui politique. Le thème étant émergent dans le secteur, celui-ci est probablement amené à se développer. Une difficulté spécifique au secteur culturel réside dans la liberté artistique érigée en intouchable ainsi que dans les questions d'ordre globale telles que celles de justice et droit au développement. Finalement, le secteur fait face à des contradictions profondes qui opposent avantages sociaux et poids environnemental. Les difficultés liées à l'engagement environnemental semblent complexes à résoudre car elles résultent souvent d'enjeux systémiques qui nécessitent une prise de décision commune.

6.3. Adaptation du modèle conceptuel

L'application du modèle de Mair & Jago aux événements d'entreprise, festivals et hôtels avait permis de confirmer la pertinence de ce cadre d'analyse ainsi que la nécessité d'adapter son contenu aux spécificités de chaque contexte, comme ceci était initialement prévu. Alors que les adaptations quant au fond sont récurrentes, aucune modification quant à la forme n'a été proposée. Suite à l'étude de cas menée sur le Théâtre de Vidy, il a été jugé nécessaire d'adapter le modèle afin de répondre au mieux à la situation du secteur des arts vivants. Ce chapitre présente une proposition d'adaptation du modèle de Mair & Jago.

Tout d'abord, l'importance du contexte a été étendue, des éléments moteurs et des barrières se trouvant à toutes les échelles. Le degré d'engagement environnemental est également perçu comme variable et non comme un aboutissement. De ce fait, la notion d'« éléments de soutien » a été développée et est maintenant au centre de l'intégration des démarches ce qui permet d'ajouter une dimension temporelle à la démarche. La Figure 11 représente le modèle final adapté selon notre recherche sur le secteur des arts vivants.

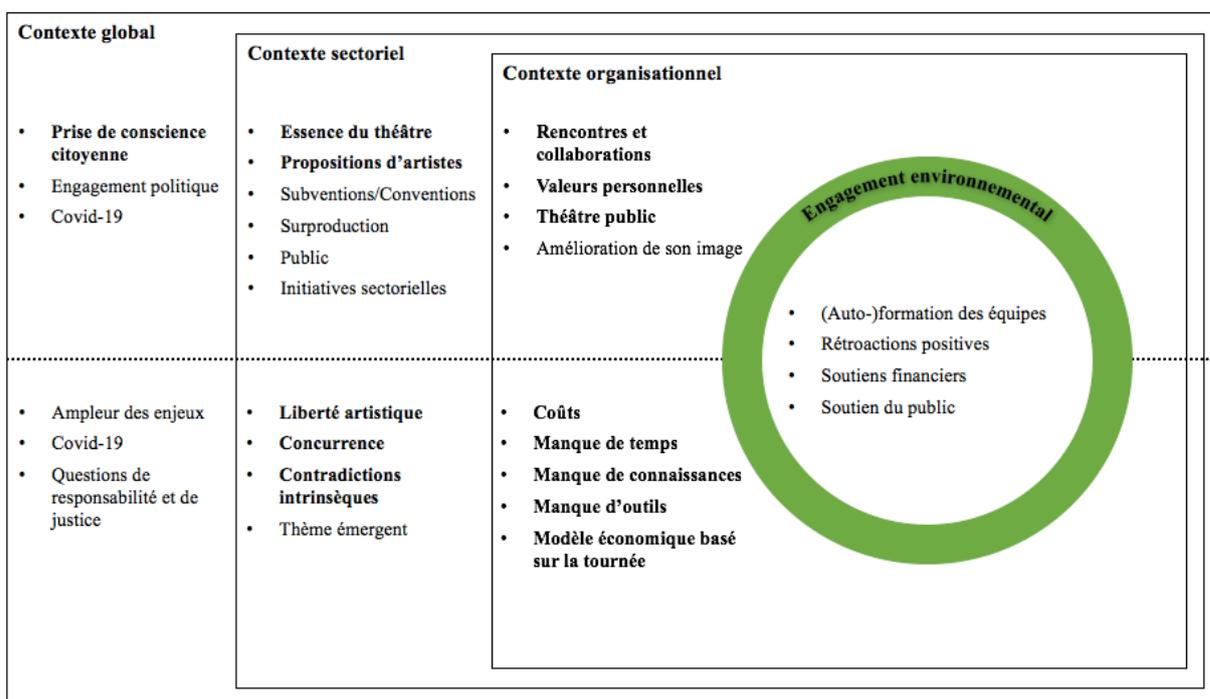


Figure 11. Proposition d'un modèle conceptuel d'engagement environnemental pour le secteur des arts vivants

Notes : Trois cadres successifs illustrent trois niveaux d'influence sur l'engagement environnemental, du plus large au plus spécifique : le contexte global ; sectoriel ; organisationnel. Ceux-ci sont séparés en deux : dans la partie supérieure se trouvent les éléments moteurs ; dans la partie inférieure, les barrières. Les éléments ayant une influence significative sont en gras. L'anneau vert représente l'engagement environnemental au sein duquel se trouvent les éléments de soutien venant ancrer la démarche. (Source : propre, adapté du modèle de Mair et Jago, 2010).

6.3.1. Une grande importance du contexte

Le modèle de Mair et Jago présente les contextes - organisationnelle et externe - comme étant un facteur dans l'intégration de démarches de durabilité dans une organisation. Deux aspects ont été adaptés pour mieux représenter la situation du secteur des arts vivants. Tout d'abord, trois types de contextes ont été pris en compte : le contexte global, le contexte sectoriel ainsi que le contexte organisationnel. De plus, ceux-ci sont représentés comme des cadres s'emboîtant les uns dans les autres, du plus générique au plus spécifique.

Afin de mieux représenter la diversité des influences, trois contextes différents ont été jugés comme jouant un rôle dans l'intégration des démarches de durabilité. Tout d'abord, le **contexte global** correspond à celui applicable à tous, tant aux industries qu'aux individus, indifféremment du type d'activité. Il s'agit par exemple de la prise de conscience des individus face aux enjeux environnementaux, des politiques ainsi que de la situation économique et de la crise du coronavirus.

Au sein de ce contexte, plusieurs types d'industries opèrent et chacune a des contraintes qui lui sont propres, toujours forgées par le contexte global. Ainsi, dans un deuxième temps, le **contexte sectoriel** est présenté comme un facteur dans l'intégration d'une démarche de durabilité. On s'intéresse alors, entre autres, à l'état du secteur, au nombre d'entités, ou encore aux emplois générés mais également aux parties prenantes communes. Dans le cas du secteur culturel, celui-ci fait face à une crise de la surproduction. Il existe également un paradoxe entre une collaboration intense de par les coproductions mais tout de même la peur de disparaître des réseaux. Les artistes sont un acteur commun à toutes les institutions du secteur culturel et leur influence entre donc dans ce cadre-là. Ces éléments ont donc le potentiel d'être généralisés à d'autres théâtres.

Enfin, à l'intérieur de ces deux cadres, le **contexte organisationnel** présente lui aussi une influence dans l'intégration de démarches de durabilité. Au niveau micro, on regarde notamment l'activité précise de l'organisation, son statut ou ses parties prenantes spécifiques. Au Théâtre de Vidy, le fait qu'il s'agisse d'un théâtre de création subventionné joue un rôle important et l'implication et les valeurs des équipes sont essentielles. Il démontre que l'engagement environnemental dépend d'un contexte qui est propre à chaque organisation.

Au sein de ces trois cadres, le cercle vert représente les démarches de durabilité de l'organisation. L'engagement environnemental dépend donc de facteurs multiniveaux en allant du plus global au plus particulier. La notion de catalyseur a été supprimée car ses différentes

composantes tels que les médias ou la culture se retrouvent prises en compte dans les différents niveaux du contexte.

6.3.2. Des éléments moteurs et des barrières à toutes les échelles

Comme vu précédemment, le contexte dans le modèle de Mair et Jago est un facteur influant sur le degré de durabilité d'une institution. Le rôle que ce contexte joue est rendu explicite dans la case « drivers externes » qui est relié au contexte organisationnel et au contexte externe. Aucune barrière externe n'est explicitement proposée dans le modèle.

Notre recherche a montré que le contexte joue un rôle important et qu'il peut être source de motivation tout comme il peut présenter des difficultés. Il est également ressorti que chaque niveau de contexte, tant global que sectoriel et organisationnel, comprend des apports ou difficultés qui lui sont propres. Ceci n'est que peu rendu visible dans le modèle de Mair & Jago. De ce fait, le cadre représentant les trois contextes emboîtés a été séparé en deux afin d'en faire un tableau à deux lignes. Dans la partie supérieure se trouvent les motivations alors que la partie inférieure rend visible les barrières. L'on retrouve donc des éléments moteurs comme des difficultés à tous niveaux, du global à l'institutionnel.

Une hiérarchie a également été ajoutée afin d'illustrer l'importance relative des facteurs. Au niveau des motivations, les éléments en gras sont véritablement moteurs, voire déclencheurs, dans la décision d'intégrer la durabilité dans les activités de l'institution. Les autres éléments servent de soutien mais n'ont pas été à l'initiative de l'engagement. Toutefois, ils pourraient être amenés à jouer un rôle important à l'avenir. Au niveau des difficultés, celles en gras représentent les plus importantes alors que les autres restent des questionnements plus que de véritables freins.

6.3.3. Un processus continu et des éléments de soutien

Le modèle de Mair & Jago présente l'intégration des démarches de durabilité comme un processus ayant une certaine finalité : le niveau d'engagement plus ou moins élevé des démarches de durabilité au sein de l'organisation. Toutefois, cette recherche a montré que la transition vers un modèle intégrant la durabilité est un processus continu et qu'une fois arrivé à un certain degré, certains éléments doivent venir s'ajouter afin d'ancrer les démarches. En effet, bon nombre d'éléments n'étaient pas des motivations initiales pour entreprendre une transition ; ils n'étaient donc pas « moteurs » en tant que tel. Cependant, ceux-ci étaient indispensables afin d'assurer la continuité du processus et l'envie d'aller plus loin. Ces éléments nommés

« éléments de soutien » sont placés au centre du cercle vert représentant les démarches de durabilité.

Un parallèle peut être fait avec le modèle de changement de Prochaska & DiClemente (1992) initialement développé pour traiter des addictions. Selon les auteurs, l'individu passe par une séquence de cinq étapes lorsqu'il adopte des changements dans sa vie (Figure 12). Après les phases de pré-contemplation, de contemplation et de préparation, vient l'action où l'objectif désiré est enfin mis en pratique. Toutefois, ceci n'est pas un aboutissement en soit car la rechute est possible si l'individu n'arrive pas au cinquième stade : celui de la maintenance. Ce processus peut être mis en parallèle avec un changement organisationnel où un certain support doit être mis en place et constamment développé afin que le changement perdure et que la démarche devienne pérenne.

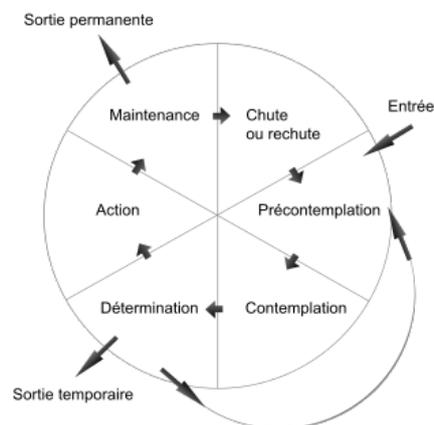


Figure 12. *Modèle transthéorique du changement.*

Notes : La roue du changement illustre six étapes successives dans le changement de comportement, la première étape étant la précontemplation. Les flèches indiquent les enchaînements possibles entre les étapes. (Source : Prochaska et DiClemente, 1992).

Au Théâtre de Vidy, les rétroactions positives ou co-bénéfiques ont par exemple joué un rôle important. En effet, suite à l'intégration des démarches de durabilité dans l'institution, des retombées inattendues se sont produites. Celles-ci, bien que non recherchées initialement ont permis d'ancrer plus profondément la démarche et d'assurer que celle-ci était une bonne décision. On peut citer par exemple, la satisfaction augmentée des collaborateurs et collaboratrices ou le fait d'attirer certains projets comme *Sustainable Theatre ?* de Katie Mitchell et Jérôme Bel, où la contrainte génère beaucoup de créativité.

La capacité des équipes à se former ou à s'intéresser à l'évolution des connaissances sur le sujet joue également un rôle important. Cette recherche montre que le personnel du Théâtre de Vidy a déjà assisté à des conférences sur le sujet afin de se tenir informé des actions prises dans le secteur. Toutefois, la durabilité n'étant pas le cœur de la mission d'un théâtre, il convient également que l'institution sache s'entourer de personnes ayant des compétences spécifiques en la matière. Le théâtre doit alors créer le terreau fertile afin d'ouvrir la possibilité de collaboration qui pourrait permettre d'accélérer ou d'aller plus loin dans le changement. Finalement, le public ne joue pas un rôle actif dans l'intégration des démarches de durabilité. Toutefois une réponse positive à cette nouvelle stratégie conforte l'institution dans son choix et l'encourage à aller plus loin.

6.4. Apports et limites

6.4.1. Les principaux apports

Ce travail propose donc une adaptation du modèle conceptuel de Mair et Jago (2010) tant au niveau du fond que de la forme. Celui-ci permet une représentation des éléments à l'œuvre dans l'engagement environnemental d'une institution des arts de la scène. Ce nouveau modèle a le potentiel d'être généralisé à d'autres institutions théâtrales, tout en prenant en compte certaines caractéristiques organisationnelles telles que l'activité du théâtre – accueil ou création – ainsi que son mode de financement – théâtre public ou privé. Il offre également un cadre pour analyser l'engagement d'organisations œuvrant dans d'autres secteurs, tout en gardant en tête qu'il convient d'en adapter le fond.

L'analyse des éléments moteurs et barrières met en évidence des éléments communs à de nombreux secteurs. Il souligne par exemple l'importance des facteurs humains dans la prise en compte de l'environnement ou les coûts qui représentent systématiquement une barrière dans les organisations. Certains éléments sont toutefois spécifiques au secteur des arts vivants. Les artistes y jouent par exemple un rôle majeur. Cela montre l'importance d'aborder les questions de durabilité dans les écoles d'art afin que plus d'artistes les intègrent et, par effet domino, plus d'institutions.

En termes de modification de forme, le nouveau modèle permet de relever la dimension systémique associée à l'engagement environnemental d'un théâtre. Les barrières principales ne viennent plus seulement de l'interne comme cela est le cas dans le modèle de Mair et Jago ; elles peuvent être également globales ou sectorielles. Ces dernières ont une influence majeure

sur Vidy dont la démarche se voit ralentie par des éléments tels que le principe de la liberté artistique et la crainte de disparaître des réseaux, tous deux indispensables à leur existence. Cet apport est important car il témoigne de la nécessité d'instituer une dynamique collective sur les questions de durabilité au sein des arts scéniques. Les institutions ne peuvent en effet pas avancer de façon isolée sans prendre le risque de voir leur renommée réduite, voire de disparaître. Ceci confirme l'importance de l'intensification du rôle des politiques et des fédérations qui pourraient venir fédérer le mouvement.

Finalement, les nombreux rôles soulevés permettent de mieux comprendre quelles formes peut prendre l'engagement environnemental d'une institution culturelle ; champ qui n'est encore que peu étudié par la recherche. En effet, bien que des études portent sur le lien entre culture et durabilité, son application pratique reste peu explorée. Ceci met en évidence l'importance du secteur culturel qui a des rôles dont il est le seul à pouvoir se prévaloir.

6.4.2. Les principales limites

Il reste important de souligner quelques limites à cette recherche. Tout d'abord, il est nécessaire de garder en tête que les rôles et le modèle conceptuel proposés résultent d'entretiens principalement réalisés avec des membres d'une seule institution. En s'intéressant aux spécificités de celle-ci et en collectant le point de vue d'expert·e·s externes, j'ai essayé de faire ressortir les éléments généralisables de ceux qui ne le sont pas. Toutefois, une étude portant sur plusieurs théâtres permettrait de vérifier le potentiel de généralisation de ce nouveau modèle et potentiellement de l'affiner selon de nouveaux critères. Cette recherche s'ancre également dans un contexte local, celui de la Suisse romande, qui présente lui aussi des spécificités. Il serait également pertinent d'étudier l'intérêt de ce modèle sur d'autres secteurs.

De plus, le modèle reposant sur des entretiens ayant eu lieu à une période spécifique, la théorisation obtenue est temporaire. Des éléments sont susceptibles d'avoir évolué entre le moment des entretiens et la lecture de ce travail. Il faut également noter que les difficultés à l'engagement environnemental soulevées par les répondants et répondantes peuvent être de l'ordre du ressenti. En effet, certaines peurs qui ralentissent les démarches pourraient en réalité être des dangers projetés et non de véritables barrières. Le résultat reste le même mais la difficulté est alors psychologique.

Finalement, bien que les différents rôles du théâtre dans la transition écologique rejoignent en grande partie la littérature, ceux-ci sont à mettre en perspective avec leurs retombées pratiques.

En effet, le rôle de sensibilisation du public par les institutions culturelles est ressorti comme relativement unique et de ce fait d'autant plus précieux. Cependant, peu d'études ont été réalisées sur le changement des comportements du public induit par un spectacle ou une œuvre. Si une réflexion est très probablement suscitée, s'accompagne-t-elle pour autant d'un réel changement à long terme ? La question de la teneur des messages la plus efficace pour induire ce changement reste également en suspens. Ceci constitue donc un champ qu'il reste à explorer.

7. CONCLUSION

Ce travail de mémoire s'intéresse aux possibilités d'évolution du secteur des arts vivants face aux enjeux environnementaux au travers de l'étude du Théâtre de Vidy-Lausanne. L'objectif de cette recherche était de comprendre la forme que peut prendre l'intégration des démarches de durabilité au sein d'une institution théâtrale et donc les rôles que le théâtre peut jouer dans une transition vers des modes de vie soutenables. De plus, les éléments moteurs et les difficultés rencontrés lors de la mise en place d'un tel projet étaient étudiés avec pour but de faire ressortir les spécificités sectorielles.

Les résultats témoignent des multiples rôles que le théâtre peut endosser dans la transition écologique. De nouvelles missions voient le jour, comme la réduction de son empreinte environnementale mais, dans la majorité des cas, il s'agit des rôles historiques qui sont amenés à évoluer afin de répondre aux enjeux de son temps. On peut citer entre autres l'accompagnement des artistes ou la sensibilisation du public au travers des œuvres. Afin de comprendre comment ces rôles peuvent être intégrés dans le secteur des arts scéniques, le modèle de Mair et Jago a été testé puis adapté tant dans le fond que dans la forme. L'importance des valeurs personnelles dans le processus d'engagement environnemental a émergé, venant ainsi appuyer les études similaires portant sur d'autres secteurs. L'essence du théâtre qui amène un sentiment de responsabilité ainsi que les artistes et les rencontres viennent également motiver la démarche ; éléments qui sont alors spécifiques aux arts vivants. Les barrières peuvent être internes et empêcher l'implémentation de gestes pratiques mais les barrières sectorielles provoquent une véritable peur de disparaître, illustrant la nécessité de démarches concertées. Finalement, afin de véritablement ancrer l'engagement environnemental, il est indispensable d'y voir des retombées positives et de s'entourer.

Cette étude s'inscrit dans la continuité des recherches qui montrent que l'art et la culture ont un rôle unique à jouer dans la transition écologique notamment grâce à leur capacité à toucher aux émotions et construire des récits. Néanmoins, cette idée de mission et d'utilisation des arts à des fins durables soulève la question de l'instrumentalisation de la culture. En effet, la principale valeur de celle-ci réside probablement dans sa liberté et sa valeur symbolique. Son utilisation à des fins durables ne lui fait-elle alors pas perdre sa raison d'être première ? Comme le dit Belfiore (2002): « *Culture is a not a means to an end. It is an end itself.* »

8. RÉFÉRENCES

- Andersson, T. D., & Lundberg, E. (2013). Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event. *Tourism management*, 37, 99-109.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.015>
- ARE & OFC. (2017). *Culture et créativité pour le développement durable. Bonnes pratiques pour les collectivités publiques*. <https://prohelvetia.ch/app/uploads/2017/01/culture-et-creativite-pour-le-developpement-durable-bonnes-pratiques-pour-les-collectivites-publiques.pdf>
- Association des musées suisses. (2016). *Quels musées voulons-nous demain ? Le choix nous appartient*.
https://www.museums.ch/fr/assets/files/dossiers_f/Publikationen/VMS_Zukunft_F_web.pdf
- Bachelard, G. (1976). *La Formation de l'esprit scientifique*. Paris. Librairie philosophique, J. Vrin.
- Barbier, D. (2019). *Pérennité d'une démarche RSE au sein d'une entreprise, quelle garantie ?*. [Rapport de stage, Université du Québec à Chicoutoumi].
<https://eweb.uqac.ca/bibliotheque/archives/travaux/032287656.pdf>
- Becker, H. S. (1988). *Les Mondes de l'Art*, Paris : Flammarion.
- Beer, C. (2018). Aspects de la durabilité dans l'espace d'exposition. *museums.ch, Revue n°13 / Durabilité*.
- Belfiore, E. (2002) Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK, *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 91-106.
<https://doi.org/10.1080/102866302900324658>
- Belfiore, E. & Bennett, O. (2008). *The Social Impact of the Arts, An Intellectual History*. Palgrave Macmillan.
- Carlini, J. & Grace, D. (2021) The corporate social responsibility (CSR) internal branding model: aligning employees' CSR awareness, knowledge, and experience to deliver positive employee performance outcomes, *Journal of Marketing Management*, 37(7-8), 732-760. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1860113>

- Charmaz, K. (1995). Grounded Theory. Dans Smith, J. A., Harré, R. & Van Langenhove, L. (Éd.), *Rethinking methods in Psychology*. Sage.
- Clammer, J. (2013). *Culture, development and social theory: towards an integrated social development*. Zed Books Ltd..
- Collins, A., & Cooper, C. (2017). Measuring and managing the environmental impact of festivals: The contribution of the Ecological Footprint. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 148-162. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1189922>
- Collins, A., & Potoglou, D. (2019). Factors influencing visitor travel to festivals: Challenges in encouraging sustainable travel. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(5), 668-688. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1604718>
- Commission européenne. (2018). Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL établissant le programme «Europe créative» (2021 à 2027) et abrogeant le règlement (UE) n° 1295/2013. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52018PC0366>
- Corodis. (2019). *Statuts de l'association*. <https://corodis.ch/wp-content/uploads/2019/09/a231-2019-06-07-statuts-corodis-signes.pdf>
- Delacrétaz, A. (2019). *Analyse des dispositifs de soutien à la scène indépendante - Ville de Lausanne et canton de Vaud*. <https://www.lausanne.ch/apps/actualites/Next/serve.php?id=9780>
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L., Battaglini, E., Birkeland, I., ... & Reimer, M. (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*. University of Jyväskylä.
- Digne, H. (2010). La culture, une des clés du développement durable. Dans : *Annales des Mines-Realites industrielles* (No. 2, pp. 105-108). ESKA. <https://doi.org/10.3917/rindu.102.0105>
- Duxbury, N., Hosagrahar, J., & Pascual, J. (2016). Why must culture be at the heart of sustainable urban development?. *Agenda 21 for culture*. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/44016/1/Why%20must%20culture%20be%20at%20the%20heart%20of%20sustainable%20urban%20development.pdf>
- Duxbury, N., Kangas, A., & De Beukelaer, C. (2017). Cultural policies for sustainable development: Four strategic paths. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 214-230. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280789>

- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- EY. (2021). *La culture pour reconstruire l'Europe. L'économie culturelle et créative avant et après la crise de la COVID-19*. https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.filesusr.com/ugd/4b2ba2_84d3f4471dd5403d977a420e37d92786.pdf
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of consumer research*, 20(2), 303-315.
- Gillabert, M., Hauser, C., Kadelbach, T. & Milani, P. (2011). La culture comme politique publique : le cas de la Suisse. Dans Poirrier, P. (dir.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*. La documentation française.
- Furrer, J. & Moeschler, O. (2020). *L'économie culturelle en Suisse*. Office fédéral de la statistique (OFS). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/economie-culturelle.assetdetail.14756846.html>
- FRAS & Corodis. (Novembre 2019). *Lexique des arts de la scène*. <https://corodis.ch/wp-content/uploads/2019/12/a26-2019-12-05-lexique-fras-corodis-vf.pdf>
- François-Lecompte, A., & Gentric, M. (2013). L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel. *Management Avenir*, (8), 31-50. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0031>
- Fredline, L., Raybould, R., Jago, L. K., & Deery, M. (2004). Triple Bottom Line Event Evaluation: Progress Toward a Technique to Assist in Planning and Managing Events in a Sustainable Manner. Dans : *Proceedings of Tourism : State of the Art II Conference 2004*. The University of Strathclyde, Scottish Hotel School, Glasgow, Scotland.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: theory, research and policy for planned events* (3rd edition). Routledge.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. University of California.
- Grandjean, E. (2021). Le monde selon... Vincent Baudriller. *Immorama*, 48.
- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 629-636.
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J., & Carlsen, J. (2015). *Events and sustainability*. Routledge.
- Huberman, A. M. & Miles, B. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*.

- Isar, Y. R. (2017) 'Culture', 'sustainable development' and cultural policy: a contrarian view, *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 148-158.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280785>
- Jackson, C., Henderson, S., & Musgrave, J. (2014). Changing audience behaviour: festival goers and throwaway tents. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 3 Issue: 3, pp.247-262. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-11-2013-0031>
- Jolliet, M. & Schleiss, M. (Août 2020). *Statistiques de poche de la culture en Suisse 2020*. Office fédéral de la culture.
https://www.bak.admin.ch/dam/bak/fr/dokumente/kulturpolitik/zahlen_und_statistiken/aschenstatistik-kultur-schweiz-2020.pdf.download.pdf/OFC_Statistique%20de%20poche%20Culture_2020_Web.pdf
- Kangas, A., Duxbury, N. & De Beukelaer, C. (2017). Introduction: cultural policies for sustainable development. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 129-132.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280790>
- Laing, J., & Frost, W. (2010). How green was my festival: Exploring challenges and opportunities associated with staging green events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 261-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.009>
- La Ribot, Baudriller, V., & Engel, T. (2020, juin 25). *L'art peut-il sauver le monde ?* [Conférence]. Grand Théâtre de Genève.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. Sage Publications.
- Lévêque, G. (2019). *A quoi sert la culture ?* Editions L'Harmattan.
- Lévy, M., & Jouyet, J. P. (2006). *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain* (Vol. 6). Paris : La documentation française.
- Mair, J. (2014). Events as proenvironmental learning spaces. *Event Management*, 18(4), 421-429. <https://doi.org/10.3727/152599514X14143427352111>
- Mair, J., & Jago, L. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 77-94.
<https://doi.org/10.1080/09669580903291007>
- Mair, J. & Laing, J. (2012). The greening of music festival: motivations, barriers and outcomes. Applying the Mair and Jago model. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 683-700. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.636819>

- Mair, J., & Whitford, M. (2013). An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 6-30. <https://doi.org/10.1108/17582951311307485>
- Matarasso, F. (2007). Common ground: cultural action as a route to community development, *Community Development Journal*, 42(4), 449-458. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsm046>
- Maxwell, R. & Miller, T. (2017). Greening cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 174-185. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280786>
- Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives*, 15, 435-452.
- Myerscough, J. (1988). *The economic importance of the arts in Britain*. Policy Studies Institute.
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis (2nd ed.)*.
- Moeschler, O. (2018). *Les publics de la culture à Lausanne, Synthèse*. Mandat du Service de la culture de la Ville de Lausanne.
- Moeschler, O. (2020). *Les pratiques culturelles en Suisse. Principaux résultats 2019 et comparaison avec 2014*. Office fédéral de la statistique OFS. Neuchâtel.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Müller, M. (2019). La crise des événements, ou l'extraordinaire devenu quotidien. *Le Temps*. Consulté le 24 août 2020 à <https://www.letemps.ch/sport/crise-evenements-lextraordinaire-devenu-quotidien>
- Murawski, M. (2018, janvier 22). Toward a more human-centered museum: Part 1, Rethinking hierarchies [Forum]. *Art Museum Teaching. a forum for reflecting*. <https://artmuseumteaching.com/2018/01/22/rethinking-hierarchies/>
- Nanchen, E., Borgeat-Theler, M. & Sanchez F. (2018, janvier). Etude sur la mobilité des productions dans l'espace romand, Rapport de la phases 1. Conférence des chefs de service et délégués aux affaires culturelles (CDAC). https://www.ciiip.ch/files/2/CDAC_1-1_2018-01_Rapport_Phase%201_mobilite%20des%20productions_FDDM.pdf

- Nanchen, E., Borgeat-Theler, M. & Sanchez F. (2018, juillet). Etude sur la mobilité des productions dans l'espace romand, Rapport des phases 2 et 3. Conférence des chefs de service et délégués aux affaires culturelles (CDAC).
http://www.ciip.ch/files/2/CDAC_1-2_2018-07_Rapport_Phases%202-3_mobilite_FDDM.pdf
- Office fédérale de la statistique. (s.d.). *Financement public de la culture*. Consulté le 6 juillet à <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/financement/public.html>
- ONU (Organisation des Nations unies). (1992). *Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique*.
https://unfccc.int/files/cooperation_and_support/cooperation_with_international_organizations/application/pdf/convfr.pdf
- Paillé, P. (1996). L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Peck, J. (2005). Struggling with the creative class. *International journal of urban and regional research*, 29(4), 740-770. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x>
- Pro Helvetia. (2019). *Rapport annuel 2020 de la Fondation suisse pour la culture*.
https://prohelvetia.ch/app/uploads/2020/05/prohelvetia_jahresbericht_2019_fr.pdf
- Pro Helvetia. (2020). *Covid-19: un appel à candidatures couronné de succès*. Consulté le 20 juillet 2021 à <https://prohelvetia.ch/fr/press-release/erfolgreiche-covid-19-ausschreibung/>
- Pro Helvetia. (s.d.). *Histoire*. Consulté le 20 juillet 2021 à <https://prohelvetia.ch/fr/histoire/>
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *Addictions Nursing Network*, 5(1), 2-16. DOI: [10.1037//0003-066x.47.9.1102](https://doi.org/10.1037//0003-066x.47.9.1102)
- Raworth, K. (2017). A Doughnut for the Anthropocene: humanity's compass in the 21st century. *The lancet planetary health*, 1(2), e48-e49. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(17\)30028-1](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(17)30028-1)
- Rieder, K. (2018). Un musée vert ? Développement d'institutions à visée de durabilité. *museums.ch, Revue n°13 / Durabilité*.

- Roeser, S. (2012). Risk communication, public engagement, and climate change: A role for emotions. *Risk Analysis: An International Journal*, 32(6), 1033-1040.
<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2012.01812.x>
- Salama, S., & Aboukoura, K. (2018). Role of emotions in climate change communication. In *Handbook of Climate Change Communication: Vol. 1* (pp. 137-150). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69838-0_9
- Service de la Culture. (2019). *Ville de Lausanne, Subventions 2019*.
https://www.lausanne.ch/.binaryData/website/path/lausanne/officiel/administration/culture-et-developpement-urbain/culture/publications/publication-subventions/contentAutogenerated/autogeneratedContainer/col1/00/col2/01/linkList/0/websitedownload/VDL_Culture_Publication_Subventions_2019.2021-07-12-10-49-44.pdf
- Sharpe, E. K. (2005). Having fun and changing the world: Intersections of pleasure and politics at a community music festival. Dans : *11th Canadian Congress on Leisure Research*, Malaspina University-College, Nanaimo, BC.
- Sharpe, E. K. (2008). Festivals and social change: Intersections of pleasure and politics at a community music festival. *Leisure Sciences*, 30(3), 217-234.
<https://doi.org/10.1080/01490400802017324>
- Sherwood, P. (2007). *A triple bottom line evaluation of the impact of special events: The development of indicators*. [these de doctorat, Victoria University].
<https://vuir.vu.edu.au/1440/1/Sherwood.pdf>
- The Shift Project. (Mai 2021). *Rapport intermédiaire / Décarbonons la Culture !*.
<https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/05/TSP-PTEF-Decarbonons-la-Culture-RI-mai-2021-VF.pdf>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Strengers, I. (1995). *L'Invention des sciences modernes*. Paris. Flammarion.
- Sweeney, B. A. (2007). *Beyond the mask of entertainment: Understanding the role of theatre in society* (publication N°1441421). [Thèse de master, Northern Kentucky University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2016). *Rapport d'activité saison 15/16*.
https://vidy.ch/sites/default/files/u4163/rapport_activite_15_16_0.pdf

- Théâtre Vidy-Lausanne. (2018). *Rapport d'activité saison 17/18*.
https://vidy.ch/sites/default/files/rapport_activite_17_18.pdf
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2019). *Rapport d'activité de la saison 18/19*.
https://vidy.ch/sites/default/files/vidy_rapport_activite_18-19.pdf
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2020a). *Rapport d'activité de la saison 19/20*.
https://vidy.ch/sites/default/files/vidy_rapport_activite_saison_19-20_201221.pdf
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2020b). *Vidy durable, Projets et engagements pour un théâtre futur responsable et durable*. https://vidy.ch/sites/default/files/vidydurable_140920.pdf
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2020c). *Imaginaires des futurs possibles*. Consulté le 10 juin 2021 à <https://vidy.ch/imaginaires-des-futurs-possibles>
- Théâtre Vidy-Lausanne. (2021). *Appel aux créateurs·rices, travailleurs·euses et spectateurs·rices d'arts vivants du monde entier pour Showing Without Going*. Consulté le 10 juillet à https://vidy.ch/sites/default/files/fr_call_out_showing_without_going_fr.pdf
- Théâtre Vidy-Lausanne. (s.d.-a). *Le Théâtre : Projet et histoire*. Consulté le 10 juin 2021 à <https://vidy.ch/le-theatre/projet-et-histoire>
- Théâtre Vidy-Lausanne. (s.d.-b). *Les salles et l'atelier*. Consulté le 10 juin 2021 à <https://vidy.ch/le-theatre/les-salles-et-latelier>
- Théâtre Vidy-Lausanne. (s.d.-c). *Sustainable Theatre?*. Consulté le 11 juin 2021 à <https://vidy.ch/sustainable-theatre>
- Théâtre Vidy-Lausanne. (s.d.-d). *L'équipe*. Consulté le 11 juillet à <https://vidy.ch/le-theatre/lequipe>
- Throsby, D. (2017). Culturally sustainable development: theoretical concept or practical policy instrument?. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 133-147.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280788>
- Tissot, K. (2018). La médiation culturelle comme instrument du développement durable. *museums.ch, Revue n°13 / Durabilité*.
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak R. & Vetter, E. (2000). *Methods of Text and Discourse analysis*. Sage Publications.
- UCLG. (2004). *Agenda 21 for Culture*.
https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/ag21_en.pdf

- UCLG. (2010). *La culture : quatrième pilier du développement durable*.
https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/fr/zz_culture4pilier_dd_fra.pdf
- UNESCO. (1969). *Cultural policy – a preliminary study*. Paris : UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000001173>
- UNESCO. (1998). *Action Plan on Cultural Policies for Development*. Stockholm : UNESCO.
http://www.lacult.unesco.org/docc/1998_Action_Plan_Cultural_Policies_for_Dev_UNESCO.pdf
- UNESCO. (2019). *Culture et Développement durable*.
https://fr.unesco.org/system/files/private_documents/rapport_onu_0.pdf
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd. entièrement revue et augmentée)*. Dunod.
- Vauclare, C. (2009). Les événements culturels : essai de typologie. *Culture études*, (3), 1-8.
<https://doi.org/10.3917/cule.093.0001>
- Verdugo-Ulloa, F. (2018). *Rôle de la culture dans le développement durable : portrait des débats et analyse des ODD*. [Thèse de master, Université du Québec à Montréal].
<https://archipel.uqam.ca/11198/1/M15441.pdf>
- Verplanken, B. & Wood, W. (2006). Interventions to break and create habits. *Journal of Public Policy and Marketing*. 25(1), 90-103. <https://doi.org/10.1509/jppm.25.1.90>
- Viala, A. (2017). *Histoire du théâtre* (5ème éd. mise à jour). Presses universitaires de France.
- Ville de Lausanne. (2019). *Théâtre de Vidy, Lausanne : projet de rénovation*. Consulté le 8 mai 2021 à <https://www.lausanne.ch/portrait/carte-identite/videos/video-lausanne-vidy.html>
- Ville de Lausanne. (2020, 23 janvier). *Préavis N°2020 / 03. Rénovation, mise en conformité et agrandissement du bâtiment. Demande de crédit d'ouvrage*
<https://www.lausanne.ch/apps/actualites/Next/serve.php?id=9305>
- Ville de Lausanne. (2020, 30 janvier). *Communiqué, Transformation du Théâtre Vidy-Lausanne : dernière étape avant les travaux*. Consulté le 8 mai 2021 à <https://www.lausanne.ch/apps/actualites/Next/serve.php?id=9311>
- Von Felten, N. (2008). *Analyse de la performance environnementale du Montreux Jazz Festival*. [Thèse de master, Université de Lausanne].

WCCD. (1996). *Our Creative Diversity*. Paris : UNESCO Publishing.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000105586>

Weber, E. U. (2006). Experience-based and description-based perceptions of long-term risk: Why global warming does not scare us (yet). *Climatic change*, 77(1), 103-120.
<https://doi.org/10.1007/s10584-006-9060-3>

Zahnd, R. (2015). *Vidy, un théâtre au présent : 50 ans d'histoire*. Favre.

Zifkos, G. (2015). Sustainability everywhere: Problematizing the “sustainable festival” phenomenon. *Tourism Planning & Development*, 12(1), 6-19.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2014.960600>