

# LE MANAGEMENT RESPONSABLE DU SPECTACLE

Jean-Claude Herry

ÉDITION 2014-2015

LES PRATIQUES  
DES MÉTIERS  
DE LA MUSIQUE

## Comment intégrer les principes de développement durable à son activité

guide pratique à destination des professionnels du spectacle, de la culture et de l'événementiel :

responsabilité sociétale et management responsable, les principes et les enjeux  
du développement durable, la mise en œuvre de la démarche, l'approche processus,  
les exigences de la norme ISO 20121, les clés de la certification



centre d'information et de ressources  
pour les musiques actuelles

# TABLE DES MATIÈRES

---

Remerciements .....	5
Introduction .....	7

## Première partie CONTEXTE ET DÉFINITIONS

<b>Chapitre I<sup>er</sup> - Responsabilité sociétale et management responsable ....</b>	<b>10</b>
--	-----------

<b>Chapitre II - Les raisons de s'engager .....</b>	<b>12</b>
1. Se différencier .....	12
2. S'adapter et innover .....	12
3. Améliorer ses performances .....	13
4. Améliorer son image .....	13
5. Améliorer l'efficacité de son organisation et la cohésion des équipes .....	13

## Deuxième partie LES POINTS CLÉS DU MANAGEMENT RESPONSABLE

<b>Chapitre I<sup>er</sup> - Les principes de développement durable .....</b>	<b>16</b>
1. Devoir de vigilance .....	17
2. Devoir d'inclusion .....	17
3. Intégrité .....	17
4. Transparence .....	17

<b>Chapitre II - Les enjeux de développement durable .....</b>	<b>19</b>
1. Consommations d'énergie .....	19
2. Consommation d'eau .....	25
3. Matériaux .....	26
4. Produits finis .....	27
5. Aliments et boissons .....	29
6. Déchets .....	33
7. Bruits et autres nuisances .....	41
8. Transport et logistique .....	45
9. Émissions de gaz à effet de serre .....	47
10. Biodiversité et préservation de la nature .....	51
11. Bien-être animal .....	54
12. Site .....	56
13. Communication responsable .....	59
14. Discrimination et groupes vulnérables/accessibilité .....	61
15. Diversité culturelle et droits culturels .....	67
16. Relations et conditions de travail .....	68
17. Santé et sécurité au travail .....	71

18. Développement du capital humain et formation .....	74
19. Santé et sécurité des visiteurs et du public .....	78
20. Protection des données et de la vie privée .....	80
21. Implication auprès des communautés/investissement dans la société .....	81
22. Éducation et culture .....	83
23. Numérique .....	87
24. Corruption .....	90
25. Concurrence loyale .....	91
26. Sensibilisation au développement durable et promotion de la RSE .....	92
27. Commercialisation responsable .....	96
28. Développement économique local .....	97
29. Performance économique .....	97

**Chapitre III - Le dialogue avec les parties prenantes ..... 101**

**Chapitre IV - L'approche processus ..... 102**

**Chapitre V - L'amélioration continue ..... 105**

**Troisième partie**

**ÉLABORER ET DÉPLOYER SON SYSTÈME DE MANAGEMENT RESPONSABLE**

**Chapitre I<sup>er</sup> - Préparer, planifier ..... 108**

1. Déterminer le périmètre du système de management responsable .....	108
2. Définir ses valeurs et ses principes de développement durable .....	110
3. Déterminer les enjeux prioritaires .....	112
a. Approfondir l'analyse de l'organisation et du contexte .....	112
b. Identifier les parties prenantes et organiser le dialogue avec elles .....	112
c. Déterminer les risques et opportunités .....	119
d. Identifier les exigences légales et autres exigences .....	119
e. Identifier et évaluer les enjeux .....	121
4. Déterminer la politique de développement durable et assurer le <i>leadership</i> .....	123
5. Se fixer des objectifs de développement durable et planifier des actions pour les atteindre .....	125

**Chapitre II - Réaliser, mettre en œuvre ..... 126**

1. Identifier et fournir les ressources et les compétences nécessaires .....	126
2. Communiquer .....	127
3. Maîtriser les informations documentées .....	128
4. Assurer la maîtrise opérationnelle .....	129

**Chapitre III - Vérifier, évaluer ..... 132**

1. Surveillance, mesure, analyse et évaluation .....	132
2. Évaluer les performances au regard des principes de développement durable .....	135
3. Audit interne .....	136
4. Revue de direction .....	137

**Chapitre IV - Agir, ajuster, améliorer ..... 139**

1. Amélioration : non-conformités et actions correctives .....	139
--	-----

**Quatrième partie**  
**LA CERTIFICATION, COMMENT ÇA MARCHE ?**

<b>L'audit de certification .....</b>	<b>142</b>
Témoignages .....	143
Conclusion .....	151
Bibliographie .....	152
Organismes, institutionnels .....	154
Glossaire .....	155

Dans un monde en mutation où les enjeux environnementaux s'imposent à tous, s'engager dans une démarche de développement durable devient pour les associations, les entreprises ou les collectivités productrices de spectacles un critère de valorisation auprès du public et des partenaires.

Vous souhaitez comprendre les enjeux d'une telle démarche ? La mettre en pratique ? Améliorer l'efficacité des actions déjà mises en œuvre ? Donner de la cohérence à votre projet de responsabilité sur ses dimensions environnementale, sociale, économique et sociétale ? Optimiser vos actions par une reconnaissance internationale ?

Ce guide pratique, basé sur les exigences de la norme ISO 20121 « Management responsable appliqué à l'activité événementielle », vous fournira les éléments méthodologiques pour structurer votre projet et le faire évoluer vers de nouvelles pratiques.

Quels que soient vos objectifs et vos ambitions, cet ouvrage, illustré par les témoignages de plus de 30 professionnels de la culture, vous accompagne pas à pas dans votre démarche de contribution au développement durable.

**28 €**



**Jean-Claude Herry** est consultant et formateur. Il accompagne les entreprises, les associations et les collectivités dans leurs démarches de responsabilité sociétale.

Fort d'une expertise toute particulière sur le secteur culturel et événementiel, il a fondé la société Herry Conseil spécialisée dans l'accompagnement à la certification ISO 20121. Parmi les organisations qui lui ont fait confiance : l'Association Trans Musicales (Rennes), L'Aéronef à Lille, Le Collectif des festivals bretons (FEDDS), Les Suds à Arles, plateforme Aér (Région PACA), Domaine d'O (Montpellier), le FID Marseille, le service culturel de la ville de Saint-Raphaël, etc.

Avec le soutien de





## REMERCIEMENTS

---

Merci à Marie-José Sallaber, Mathias Milliard, Gilles Castagnac, Bertrand Mougin, Sarah Bonet et toute l'équipe de l'irma pour leur confiance et leur soutien.

Merci à Gwenola, Lucas et Malo.

Merci aux partenaires et aux clients qui me font confiance : organismes de formation, structures culturelles, festivals, entreprises, collectivités, collectifs et réseaux.

Merci aux professionnels interrogés pour leurs témoignages éclairants sur la façon dont ils prennent en compte les enjeux de développement durable et mettent en œuvre au quotidien leur système de management :

- Frédéric Adam, responsable du pôle commercial, association Territoire de musiques – Les Eurockéennes ;
- Florence Berthout, directrice générale – Établissement public du parc et de la grande halle de la Villette ;
- Emmanuel Boisliveau, responsable de la communication, Bruno Boisliveau & les Cavaliers de l'aventure ;
- Mélissa Cerulli, directrice, palais des congrès de Saint-Raphaël ;
- Maryline Chasles, directrice, et Émilie Cherbonnel, en charge du travail sur l'utilité sociale – Collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne ;
- Nicolas Dahan, directeur, Les Connexions ;
- Richard Delogu, directeur, association Bug ;
- Benjamin Durand, chargé de mission à l'Arcade, Agence régionale des arts du spectacle en Provence-Alpes-Côte d'Azur, et responsable de la plateforme Aér, accompagnement des festivals écoresponsables en PACA ;
- Morgan Faligot, chargée de médiation culturelle, et Alain Arthur, secrétaire général, festival de Cornouaille Quimper ;
- Maïmouna Fall, chargée de développement, festival Les Plages électroniques ;
- Véronique Fermé, chargée de mission développement durable, Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence ;
- Jean-Pierre Gégauff, directeur technique, Salon du livre et de la presse jeunesse à Montreuil ;
- Thomas Gilbert, chargé de mission écoresponsabilité, association Élémen'terre ;
- Erwan Gouadec, secrétaire général, ATM (Association Trans Musicales) ;
- Éric Gouzannet, directeur, et Jacques Froger, responsable de l'éducation à l'image, association Clair Obscur ;
- Alexandre Guille, responsable des équipements culturels, ville de Saint-Raphaël ;
- Cédric Guillotin, responsable production et administration, Festival interceltique de Lorient ;
- Ana Inacio, certification de systèmes et de services, SGS United Kingdom Limited ;
- Thierry Leonardi, délégué général du Ballet, coordinateur développement durable, et Stéphanie Petiteau, responsable du pôle Développement culturel, Opéra de Lyon ;
- Sébastien Manya, directeur, et cofondateur du festival Aires libres, consultant et formateur en développement durable pour le spectacle vivant ;

- Philippe Mella, PDG, Lomarec;
- Benoit Olla, directeur, L'Aéronef;
- Xavier Parenteau, Direction développement durable et amélioration continue, consortium Stade de France;
- Krystel Paulus, responsable de projet RSE, Angers Expo Congrès – doctorante Cifre – université d'Angers – laboratoire Granem (Groupe de recherche angevin en économie et management UMR-MA n° 49) – Projet de recherche : « Stratégie RSE dans les projets événementiels, quelles dynamiques d'apprentissage et de développements de compétences »;
- Régis Pflieger, coordinateur technique, association Territoire de musiques – Les Eurockéennes;
- Mathilde Régnard, responsable développement durable et partenariats, association FLAP – festival Cabaret vert;
- Quentin Sibénil, chargé de projets – développement durable, Les Vieilles Charrues;
- Frédérique Smadja, référent produit RSE, SGS – ICS;
- Florent Teulé, directeur du Réseau aquitain des musiques actuelles (Rama);
- Julien Valnet, chargé de communication et de médiation, également en charge des questions de développement durable au sein de l'association AMI (Aide aux musiques innovatrices), organisatrice notamment du festival MIMI;
- Caroline Varrall, chef de projets, association Orane – festival Marsatac;
- Christophe Vernier, responsable mission RSE, et Jean-Christophe Jourdan, responsable du secteur culturel – Crédit coopératif.

Nous avons joint une clause au cahier des charges des fournisseurs les incitant à informer le festival sur la gestion des déchets des produits fournis et/ou proposer des solutions de fin de vie. C'est ainsi qu'en 2012, une partie du décor de *La Finta Giardiniera* (miroirs servant de scène) a été récupérée par le fabriquant.

### Difficultés

Pour les déchets de décors déclassés, il est très difficile de trier les matériaux qui les composent. Ces déchets vont donc pour la plupart en DIB, même ceux composés en majorité de bois ou de contreplaqué. Par ailleurs, l'utilisation de polystyrène dans la majorité des décors et la fragilité de ce matériau ne permettent pas son réemploi.

Pour pallier cela, le festival envisage d'étudier différentes pistes dont l'écoconception ou les écomatériaux, dans la mesure où ils

pourraient répondre aux contraintes liées à l'activité du festival.

Par ailleurs, pour maintenir une certaine dynamique, il est important de rappeler régulièrement les consignes de tri. En effet, les ateliers du festival emploient en majorité des intermittents qui ont acquis des pratiques sur d'autres chantiers et que nous nous attachons à faire évoluer. Mais la plupart d'entre eux sont très impliqués, souvent demandeurs, voire initiateurs. Ils participent ainsi à la diffusion de ces bonnes pratiques entre festivals, lieux de spectacles...

### Résultats – perspectives

Aujourd'hui, 100 % des déchets des ateliers sont identifiés, triés et acheminés vers les filières adaptées. L'objectif des années à venir, outre arriver à trier également les déchets de destruction de décors, sera de les réduire.

## 7. BRUITS ET AUTRES NUISANCES

Le bruit est considéré par les Français comme une des principales sources de nuisances dans leur vie quotidienne. L'activité du spectacle et de l'événement génère des nuisances multiples : trafic routier dû aux déplacements du public ou des visiteurs, flux de camions destinés à acheminer le matériel, fonctionnement d'engins pour le montage et le démontage, déplacements de personnes à des horaires atypiques, bruits, vibrations, son amplifié, lumières, etc.

Les riverains d'un événement sont les principales parties prenantes impactées, et le dialogue avec eux constitue certainement une des clés du bon traitement de cet enjeu.

### ◆ Bonnes pratiques

Pour garantir la bonne organisation des événements tout en prenant en compte les attentes des riverains, l'organisation pourra agir sur les points suivants :

- identifier les nuisances prévues inhérentes aux différentes phases du projet événementiel : préparation, montage, événement, démontage. Cette phase peut nécessiter une expertise ;
- présenter le projet aux riverains et dialoguer avec eux pour élaborer des solutions de réduction de ces nuisances ;



- mettre en place un canal de communication permettant aux riverains de vous alerter en cas de gêne;
- mettre en place des solutions techniques pour réduire les nuisances : système d'isolation au sol pour réduire le bruit, optimisation des horaires pour réduire la gêne au maximum, limitation des niveaux sonores, optimisation de l'emplacement des enceintes, etc.;
- sensibiliser les parties prenantes : sonorisateurs, public, fournisseurs, conducteurs d'engins et de camions, organisateurs, régisseurs, etc.;
- mesurer les niveaux sonores afin de vérifier que les actions mises en place sont efficaces.

### ◆ Témoignage



Xavier Parenteau,  
direction développement durable et amélioration continue,  
consortium Stade de France

Ouvert 7 jours sur 7, le Stade de France accueille chaque année environ 1,6 millions de personnes, au travers notamment de 25 événements majeurs (sports et spectacles) mais aussi des congrès et des visites touristiques. C'est un stade urbain, ouvert depuis 1998 dans un quartier où des riverains, des entreprises et des commerces cohabitent.

### Enjeux

La valeur symbolique du stade et les impacts significatifs qu'il génère imposent de mettre le respect de l'environnement au cœur de sa stratégie d'évolution, à travers une exploitation plus performante et efficace, ainsi que des projets de rénovation adaptés.

À ce titre nous nous attachons à minimiser les impacts directs et indirects de nos activités et plus particulièrement des concerts et événements que nous accueillons. Parmi les plus évidents, les émergences sonores liées aux sonorisations (du stade ou du producteur d'un concert), aux activités logistiques et à la foule sont prises en compte. Leur meilleure maîtrise contribue à la prévention des troubles de voisinage et des risques auditifs de nos publics et personnels.

L'enjeu est donc simple : pouvoir en tant que site de plein air, garantir la continuité de notre activité économique et de ses retombées, dans un quartier dense, en préservant ses résidents, nos publics et nos collaborateurs tout en améliorant la qualité du spectacle et de ses émotions, que nous souhaitons pour tous uniques et exceptionnelles.

Un autre enjeu en creux est apparu dès les premières années, notamment lors de nos productions de spectacles lyriques, opéra notamment : la vie de la ville peut aussi nuire à la qualité du spectacle et donc au confort des spectateurs.

### Réglementation

Pour tous les organisateurs d'événements quels qu'ils soient, l'arsenal juridique en la matière est bien fourni, mais présente aussi des limites de cohérence et de facilité de compréhension (3 règlements très différents s'appliquent pour un même lieu : troubles de voisinage, santé publique et santé au travail), mais, au-delà des textes et des mesures, c'est notre engagement de site « responsable » que nous exprimons au travers notre volonté de maîtrise de ces impacts.

## Diagnostic

Dès 2007, forts de nos premières années d'exploitation et dans le cadre de la mise en place de notre feuille de route de développement durable (cf. rapport RSE : [www.stadefrance.com/rse](http://www.stadefrance.com/rse)), nous avons investi dans un certain nombre d'études (énergie, accessibilité, déchets, lumières...) dont notamment un bilan acoustique complet des nuisances extérieures et intérieures. Cela s'est traduit par la mise en place de plusieurs campagnes de mesures pour déterminer la situation existante au regard de la réglementation. Par ailleurs, cette étude nous a permis de sensibiliser les différents intervenants aux enjeux aussi nombreux que complexes. Nous sommes d'ailleurs à cette période devenus partenaires de BruitParif, observatoire missionné par l'État, afin de pouvoir confronter nos problématiques aux leurs et avancer ensemble.

Le constat de ces études a permis de faire ressortir les typologies d'événements à risques, et le caractère pénalisant de l'exploitation non mesurée de la sonorisation existante.

Fort de ce diagnostic et conscient des enjeux de sécurité liés à une installation vieillissante, nous avons entrepris en 2008 un projet de renouvellement complet de l'installation. Les objectifs ont été clairement exprimés :

- optimisation de la diffusion sonore en tribunes et maîtrise des niveaux rayonnés à l'extérieur de l'enceinte ;
- installation d'un système de surveillance permanent, en temps réel et pertinent ;
- amélioration de l'intelligibilité et de l'accessibilité ;
- une démarche concertée avec les riverains.

## Bonnes pratiques

La nouvelle installation, en service depuis janvier 2011, permet l'optimisation du contrôle de la diffusion sonore grâce au

système *line-array*. Cette solution facilite le contrôle et l'optimisation des niveaux sonores dans les tribunes (volume) et de l'intelligibilité (clarté). D'autre part, le système numérique permet à l'organisateur de réutiliser la sonorisation du stade en complément de son propre système (cas des concerts notamment). De surcroît nous offrons un nouveau service aux organisateurs : la mesure permanente des émergences dans le voisinage et la pression acoustique auprès des publics, 6 micros fixes et 2 mobiles fonctionnent 24h/24 et reportent les mesures sur un écran de contrôle accessible *via* Internet, ces dernières permettent aux régisseurs un contrôle en temps réel et une maîtrise des émissions sonores de l'événement... à la « Ola » près...

En ce qui concerne les spectacles lyriques cités plus haut, et afin de garantir à nos spectateurs le meilleur confort, nous avons mis en place des actions aussi diverses que des rideaux acoustiques, voire même la limitation exceptionnelle de vitesse sur les deux autoroutes encadrant le stade !

## Parties prenantes impliquées

C'est notamment en dialoguant régulièrement et en partageant nos succès et nos éventuels échecs avec les riverains, la/les communes ou les autorités préfectorales que nous nous assurons de progresser en la matière, mais aussi en sensibilisant les organisateurs de chaque concert ou spectacle.

Par exemple, en 2009, alors que le Stade de France s'apprête à programmer la seconde édition d'Unighted, la nuit *clubbing*, la mairie de Saint-Denis, sollicitée par les riverains les plus proches s'y oppose en raison des nuisances sonores causées l'année précédente. L'Union des associations des riverains du Stade de France porte plainte à cause des nuisances occasionnées : de fortes vibrations dues aux infrasons avaient empêché les riverains de dormir.

Toute l'équipe du stade se mobilise pour dialoguer avec les associations et met en place des solutions : aménagements sur le dispositif de sonorisation et mise en place, en partenariat avec Bruitparif, d'un système de mesure du volume. Résultat : celui-ci passe de 101 décibels en 2008 à 95,5 décibels en 2009, et les émissions de basses fréquences diminuent de 7 % sans dégrader la qualité du son pour les participants.

Finalement, la soirée a eu lieu sans aucune protestation de la part des habitants.

### Difficultés

Les principales difficultés dans notre cas, après avoir abattu les débats techniques sur les dBA, dBc... et autres calculs complexes d'émergences et de rapports aux textes de lois, résident surtout en la sensibilisation des différents acteurs, notamment la chaîne essentielle : artistes, producteurs, tourneurs, régisseurs. Un artiste qui arrive avec sa production internationale, son énergie et son propre son va être plus compliqué à convaincre qu'une production maison auprès de qui nous pouvons agir plus facilement.

### Résultats - bénéfiques

Côté riverains le résultat de « bien travailler ensemble » pour « bien vivre ensemble » est remarquable, il est d'ailleurs souvent pris en exemple par d'autres infrastructures. En effet, à travers des actions simples comme des cycles de conférence ou un pique-nique annuel de quartier sur la pelouse du stade, nous mettons en place les conditions *sine qua non* à un échange constructif et gagnant-gagnant. Dans notre façon d'aborder le sujet, nous privilégions la synergie et la compréhension mutuelle de chaque partie prenante. Cela facilite les échanges lors des moments plus critiques.

Ainsi, les riverains acceptent mieux les petits désagréments de notre activité (qui

par ailleurs contribue au développement économique global de la zone).

Nous comprenons mieux les problématiques de nos voisins, habitants, entreprises et communes.

L'organisateur quant à lui, au-delà de faire valoir cette démarche de concertation et d'échange dans ses bonnes pratiques, se garantit de faciliter l'obtention de l'autorisation d'organiser son prochain événement et contribue à la bonne perception de son métier.

### Perspectives

Les tendances pour l'avenir peuvent paraître assez simples : la société civile est de plus en plus sensibilisée au respect de la santé, à la prévention des troubles, et plus largement aux enjeux du développement durable. De plus, grâce à l'émergence de la communication 2.0 des réseaux sociaux (tout se sait très vite) et aux facilités de recours grandissantes des parties prenantes sur ce type d'organisation (tout s'attaque de plus en plus facilement), les constructeurs d'événements (sous-entendu leurs partenaires marketing et financiers) n'ont pas vraiment le choix, au risque de ne pas gérer durablement leur activité, leur image et donc leur business.

Pour faire de l'événement, éphémère par essence, une activité durable, nous avons le choix de subir ou d'agir de manière proactive.

Étant un éternel croyant, et constatant par exemple l'amélioration continue de certains de nos festivals, j'ai tendance à croire que l'anticipation, l'intégration positive de ces enjeux, l'innovation et la proactivité l'emporteront dans le secteur de la musique vivante ou du spectacle, et ce pour le bien de tous, spectateurs en premier lieu.

## 8. TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Le transport est en France le deuxième secteur le plus consommateur d'énergie derrière le résidentiel tertiaire. Il représente plus de 30 % de la consommation d'énergie finale et 70 % de la consommation de produits pétroliers. Il est le principal émetteur de CO<sub>2</sub> avec un tiers des émissions totales. Or, les bilans carbone réalisés sur des festivals montrent que les transports représentent au moins les 2/3 de leurs émissions totales. C'est donc un enjeu environnemental clé qui est lié à de nombreux autres enjeux comme la santé et la sécurité, l'accessibilité, les nuisances sonores, le choix du site, etc.

Les activités concernées sont les suivantes :

- les déplacements domicile-travail ;
- les déplacements professionnels des équipes ;
- les déplacements des participants, artistes, intervenants ;
- les déplacements des publics, usagers ;
- les transports de marchandises, fournitures, matériels.

### ◆ Bonnes pratiques

L'organisation peut mettre en œuvre les bonnes pratiques suivantes :

- réaliser un diagnostic des transports liés à son activité ;
- réaliser un bilan carbone pour comptabiliser et réduire les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports et déplacements ;
- prendre en compte, dans le choix du site, le critère de l'accessibilité en transports en commun ;
- se rapprocher des AOT (autorités organisatrices des transports) locales pour développer des solutions de transports en commun adaptées à son activité ;
- sensibiliser le public aux modes de transport doux dont le covoiturage ;
- mettre en place des systèmes d'incitation à l'utilisation des transports doux : parking vélo, billets intégrant le transport en commun, etc. ;
- favoriser les fournisseurs locaux pour réduire le transport de marchandises ;
- développer les réunions en vidéoconférence pour réduire les déplacements professionnels ;
- limiter les déplacements en avion et favoriser les déplacements en train.

### ◆ Témoignage



Morgan Faligot,  
chargée de médiation culturelle,  
& Alain Arthur,  
secrétaire général, festival Cornouaille Quimper

### Enjeux

Le Cornouaille Quimper se sent, depuis plusieurs années, préoccupé par les questions d'impact environnemental et d'ouverture

de l'événement à l'ensemble des publics. L'association Festival de Cornouaille, organisatrice de la manifestation, souhaite faciliter l'accessibilité pour tous à l'ensemble de