

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Quels sont les leviers et les résistances s'appliquant au festival des Ardentes dans le cadre d'une démarche de transition écologique ?

#### Démarche exploratoire

CHAUFOURAUX, Nicolas

*Award date:*  
2023

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Quels sont les leviers et les résistances s'appliquant au festival des Ardentes dans le cadre d'une démarche de transition écologique ? Démarche exploratoire

**Nicolas CHAUFORAUX**

**Directeur: Prof. J. CULTIAUX**

Mémoire présenté  
en vue de l'obtention du titre de  
Master 60 en sciences de gestion

**ANNEE ACADEMIQUE 2022-2023**

## Remerciements

---

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers notre promoteur, John Cultiaux, pour son soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa disponibilité et ses précieux conseils nous ont permis d'approfondir nos recherches et nous ont éclairé à plusieurs reprises.

Nous tenons également à remercier le festival des Ardentes pour leur collaboration. Leur aide a été essentielle dans la compréhension du sujet grâce aux informations communiquées. Nous remercions particulièrement la responsable du développement durable des Ardentes pour le temps qu'elle nous a consacré.

Nous voulons aussi remercier les différents professionnels nous ayant accordé du temps dans une période assez chargée pour eux. Leurs propos nous ont été d'une grande aide, nous n'aurions pas pu achever ce mémoire sans eux.

Pour finir, nous souhaitons remercier tous nos proches qui nous ont encouragé tout au long de l'élaboration de ce travail et qui nous ont aidé à leur manière.

## Résumé

---

La transition écologique est devenue depuis quelques années un enjeu majeur dans notre société. Face au réchauffement climatique et à l'augmentation des catastrophes y étant liées, les organisations sont poussées à modifier leurs pratiques. Pourtant, peu de choses changent. Les festivals sont également amenés à repenser leur organisation. Ce mémoire se concentre sur les différents éléments motivant et freinant le festival des Ardentes à entreprendre une démarche approfondie concernant la réduction de son impact environnemental. Pour y parvenir, ce mémoire propose une revue de littérature sur la transition écologique des entreprises ainsi qu'un entretien avec la responsable du développement durable des Ardentes. Une fois les freins identifiés, une étude qualitative, effectuée auprès de professionnels du secteur événementiel, a été menée avec pour objectif de proposer des recommandations au festival.

## Summary

---

The ecological transition has become a major issue in our society in recent years. Faced with global warming and the increase of associated disasters, companies are being pushed to change their practices. Yet little is changing. Festivals are also being challenged to rethink their organisation. This thesis focuses on the various factors that have both encouraged and slowed down the Ardentes festival from taking an in-depth approach to reducing its environmental impact. To achieve this, the thesis includes a literature review on the ecological transition of companies and an interview with the sustainable development manager at Les Ardentes. Once the hindrances had been identified, a qualitative study was carried out with professionals from the events sector, with the aim of suggesting recommendations to the festival.

## Table des Matières

---

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>2. PROBLÉMATIQUE</b>	<b>8</b>
2.1. VERS UN MANAGEMENT RESPONSABLE	8
2.2. LE MILIEU CULTUREL FACE AUX ENJEUX CLIMATIQUES	9
2.3. LES ARDENTES	10
2.3.1. <i>Présentation du festival</i>	10
2.3.2. <i>Le festival d'un point de vue environnemental</i>	11
2.3.2.1. Impact environnemental	11
2.3.2.2. Les actions des Ardentes	12
2.4. PROBLÉMATIQUE - CONCLUSION	13
<b>3. QUESTION DE RECHERCHE</b>	<b>14</b>
<b>4. REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>15</b>
4.1. THÉORIE DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	15
4.1.1. <i>Les grandes étapes du changement organisationnel</i>	15
4.1.2. <i>Les facteurs clés du changement</i>	16
4.1.2.1. L'information	16
4.1.2.2. La compréhension	17
4.1.2.3. La capacité à changer	17
4.1.2.4. La participation	17
4.2. LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	18
4.2.1. <i>La transition à travers le développement durable</i>	18
4.2.1.1. Le développement durable (DD)	18
4.2.1.1.1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	19
4.2.1.1.2. Le management environnemental (ME)	20
4.3. LES LEVIERS AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET À LA TRANSITION	21
4.3.1. <i>Leviers au changement organisationnel</i>	21
4.3.2. <i>Leviers à la transition écologique</i>	22
4.3.2.1. Les stratégies : volontaires vs involontaires	22
4.3.2.2. La pression des parties prenantes	22
4.3.2.3. Motivation économique	23
4.3.2.4. Levier humain	24
4.3.2.5. Levier financier	24
4.4. LES FREINS AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET À LA TRANSITION	25
4.4.1. <i>Freins au changement organisationnel</i>	25
4.4.1.1. La résistance au changement	25
4.4.1.2. Un environnement complexe - Point de vue opérationnel	27
4.4.2. <i>Freins à la transition écologique</i>	27
4.4.2.1. Le développement durable : pas une priorité	27
4.4.2.2. Frein financier	27
4.4.2.3. Le comportement des consommateurs	28
4.4.2.4. Frein ressource humaine	29
4.5. RÉSUMÉ DES LEVIERS ET DES FREINS	29
<b>5. MÉTHODOLOGIE</b>	<b>31</b>
5.1. CHOIX DE L'APPROCHE	31
5.2. COLLECTE DE DONNÉES	32
5.2.1. <i>Type d'entretien</i>	32
5.2.2. <i>Échantillon</i>	32
5.3. ANALYSE DES DONNÉES	33
5.4. LIMITES DE LA DÉMARCHE	34
<b>6. ANALYSE DES ENTRETIENS : LEVIERS, FREINS ET SOLUTIONS</b>	<b>35</b>
6.1. IDENTIFICATION DES LEVIERS ET FREINS APPLIQUÉS AUX ARDENTES	35

6.1.1.	<i>Les leviers</i>	35
6.1.2.	<i>Les freins</i>	35
6.1.3.	<i>Résumé des leviers et des freins</i>	37
6.2.	SOLUTIONS POUR FAIRE FACE AUX FREINS	43
6.2.1.	<i>Réduire la capacité des Ardentes</i>	43
6.2.2.	<i>Définir une stratégie environnementale</i>	44
6.2.3.	<i>Former les acteurs</i>	46
6.2.4.	<i>Agir contre le frein financier</i>	46
6.3.	GÉNÉRALISATION	47
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>51</b>
	<b>ANNEXE 1 : ENTRETIEN N°1 – PRÉSENTATION DES ARDENTES – CHARGÉE DE PRODUCTION</b>	<b>56</b>
	<b>ANNEXE 2 : ENTRETIEN N°2 – RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES ARDENTES</b>	<b>60</b>
	<b>ANNEXE 3 : TABLEAU RÉCAPITULATIF – LEVIERS ET FREINS APPLIQUÉS AUX ARDENTES</b>	<b>88</b>
	<b>ANNEXE 4 : GUIDE D’ENTRETIEN</b>	<b>98</b>
	<b>ANNEXE 5 : ENTRETIEN N°3 – ORGANISATRICE</b>	<b>100</b>
	<b>ANNEXE 6 : ENTRETIEN N°4 – RESPONSABLE DE PRODUCTION</b>	<b>111</b>
	<b>ANNEXE 7 : ENTRETIEN N°5 – RESPONSABLE DURABILITÉ ET ACCESSIBILITÉ DES PUBLICS</b>	<b>121</b>
	<b>ANNEXE 8 : ANALYSE DES ENTRETIENS</b>	<b>137</b>

## 1. Introduction

---

Le sujet de l'écologie est devenu, depuis plusieurs années, un enjeu majeur au sein de notre société. Les gouvernements, les entreprises et les citoyens sont poussés à repenser leurs manières d'agir et à adopter des mesures plus respectueuses de l'environnement. Les organisations telles que les festivals n'échappent pas à la règle. Ce sont bien tous les secteurs et tous les acteurs qui sont concernés par la transition écologique. Mais malgré l'urgence, nous peinons à réduire notre impact environnemental.

Ce mémoire a pour but d'identifier les leviers et les résistances à la transition écologique des organisations, et plus particulièrement du festival des Ardentes. Pour ce faire, nous avons réalisé des recherches quant à la littérature existante et nous avons également pu compter sur l'aide de la responsable du développement durable des Ardentes pour pouvoir faire des liens entre la théorie et la pratique.

Nous considérons ce mémoire comme une « démarche exploratoire » car nous nous sommes concentré sur un festival en particulier, les Ardentes. Pour pouvoir généraliser nos découvertes, il faudrait davantage d'entretiens avec d'autres événements. De plus, pour mieux comprendre la réalité du terrain, il nous semble intéressant de suivre les acteurs dans leurs discussions et leurs décisions comme lors de réunions par exemple, ce que nous n'avons pas eu l'occasion de faire.

Concernant la structure, ce mémoire est divisé en quatre grandes parties. Nous commençons par la problématique. Dans cette section, nous expliquons pourquoi la transition écologique est un enjeu majeur actuellement et nous présentons également l'impact environnemental du secteur culturel. De plus, nous présentons en quelques lignes le festival des Ardentes. La partie suivante est destinée à la revue de littérature. Nous y abordons ce que représente la transition en termes de changement organisationnel. De plus, nous y expliquons ce que la transition écologique signifie. Pour clôturer cette section, nous présentons les différents leviers et freins liés au changement organisationnel et à la transition écologique, identifiés dans la littérature. Ces deux premières grandes parties représentent l'essence même de ce mémoire, qui est l'identification des leviers et freins à la transition écologique. En complément, nous avons mené une étude qualitative. Une partie méthodologie est donc développée pour expliquer notre démarche et les choix que nous avons réalisés. Pour

terminer, nous présentons les résultats obtenus de l'étude dans la partie "discussion", tout en réalisant des liens entre la revue de littérature et les différents entretiens menés. Cette dernière section reprend également des recommandations que nous avons élaborées pour le festival des Ardentes.

En conclusion, ce mémoire présente une analyse approfondie des leviers et des freins appliqués à la transition écologique des Ardentes. Les parties méthodologie et discussion constituent des parties supplémentaires.



## 2. Problématique

---

### 2.1. Vers un management responsable

Plus de 11 000 catastrophes naturelles (ouragans, inondations, tempêtes, canicules, sécheresses, ...) ont été répertoriées entre 1970 et 2019, selon un rapport de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) publié en 2021. Le nombre de ces phénomènes a quadruplé, presque quintuplé sur la période d'évaluation de ce rapport : 711 catastrophes enregistrées de 1970 à 1979 contre 3 165 de 2010 à 2019. Ces phénomènes, dus au réchauffement climatique, deviendront plus fréquents mais également plus violents, nous dit le Secrétaire général de l'OMM, M. Petteri Taalas. L'évolution actuelle du climat met en péril la biodiversité planétaire. Balaud et Chopot (2021, p. 84) expriment, en parlant de la biodiversité : « *C'est bien une éradication, et non une extinction, car c'est en toute connaissance de cause que ce massacre est aujourd'hui perpétré* ». Beaulieu et Normandin déclarent « *On continue de gaspiller les ressources ; il y a accélération des changements climatiques et de la perte de biodiversité ; l'intégrité des écosystèmes actuels est en péril plus que jamais ...* » (Sauvé et al., 2016, pp. 14-15).

Les modes de production et de gestion sont donc appelés à évoluer et à mieux prendre en compte les enjeux environnementaux. Et de ce fait, certaines organisations cherchent à s'adapter, à entrer en transition. De nouveaux concepts voient ainsi le jour depuis plusieurs années : management responsable, responsabilité sociétale des entreprises, développement durable, économie circulaire ... Face à l'urgence climatique actuelle, les entreprises et les organisations sont poussées à adapter leurs activités afin de réduire leurs impacts environnementaux. Certains facteurs ralentissent cependant cette entrée en transition. Or l'effort à fournir doit être réalisé dans tous les secteurs et à tous les niveaux : « *L'accélération de la réduction des émissions au niveau mondial impliquerait de renforcer les politiques adoptées jusqu'à présent, d'étendre l'effort à d'autres options, secteurs et pays, et d'élargir les réponses pour inclure des acteurs et des processus sociétaux plus diversifiés à de multiples niveaux, y compris au niveau international* »<sup>1</sup> (Grubb et al., 2022, p.154).

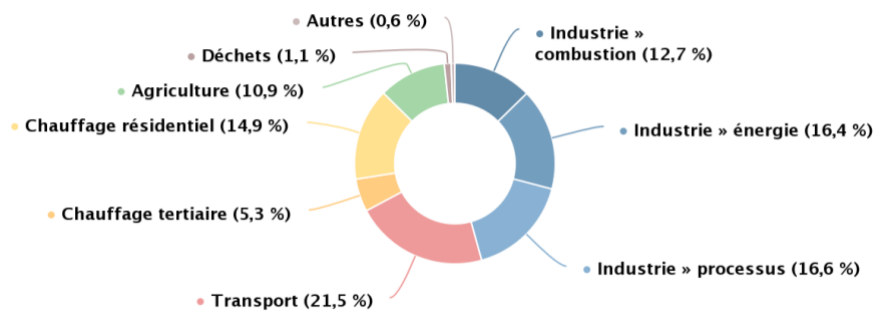
---

<sup>1</sup> Traduction libre

## 2.2. Le milieu culturel face aux enjeux climatiques

Nous pourrions penser que les galeries d'arts, les théâtres, les festivals, etc. ne sont pas directement concernés par les enjeux environnementaux. Comme le démontre le graphique ci-dessous, la culture n'est pas considérée comme un secteur émettant une importante quantité de gaz à effet de serre, principale cause du réchauffement climatique .

Figure 2.1 - Part des différents secteurs dans les émissions totales en Belgique en 2021<sup>2</sup>.



Cependant, lorsque nous y réfléchissons bien, on s'aperçoit que la culture est dépendante des différents secteurs de l'économie tels que : l'industrie, le transport et la mobilité, l'agriculture et l'alimentation, l'énergie et le bâtiment. Un festival de musique, par exemple, impactera plus ou moins directement l'environnement via les transports utilisés par les festivaliers, les équipes et les artistes, l'approvisionnement en eau, en nourriture et en matériel, l'énergie, ou encore la gestion des déchets. Le secteur culturel est donc également destiné à évoluer pour mieux prendre en compte son impact environnemental et le limiter.

En Belgique, 409 festivals musicaux étaient recensés en 2014 (Dochain, 2016). Plusieurs festivals se démarquent des autres sur l'aspect environnemental tels que : Paradise City à Perk, Esperanzah à Floreffe ou encore LaSemo à Enghien. Nous pouvons alors nous demander

---

<sup>2</sup> Service Public Fédéral. (s. d.). *Émissions des gaz à effet de serre : Émissions par secteur*. Klimaat | Climat. Consulté le 17 mars 2023, à l'adresse <https://climat.be/en-belgique/climat-et-emissions/emissions-des-gaz-a-effet-de-serre/emissions-par-secteur>

quels sont les facteurs qui poussent ou facilitent ces festivals à agir activement sur la réduction de leurs empreintes environnementales. Ou plutôt, nous pouvons nous questionner quant aux éléments empêchant d'autres festivals à agir d'une telle façon.

Ce mémoire cherche donc à comprendre les multiples leviers et freins, appliqués aux entreprises, à changer leur organisation pour mieux prendre en compte l'aspect environnemental. Le sujet pouvant être très vaste compte tenu de la diversité d'entreprises et d'organisations existantes, nous nous concentrons sur le secteur culturel et plus particulièrement, sur les festivals de musique. Pour ce faire, nous pouvons compter sur la collaboration du festival des Ardentes.

## 2.3. Les Ardentes

### 2.3.1. Présentation du festival

Les Ardentes est né en 2006 avec une programmation électro-rock, pour ensuite se tourner progressivement vers le hip-hop et le rap. Le festival se déroule chaque été en région liégeoise. Depuis la création et jusque 2019, l'événement prenait place dans le centre de Liège au parc Reine Astrid. Suite à la pandémie de Covid-19, les Ardentes a été forcé de faire une pause de deux ans. L'édition 2022 fût la première sur le nouveau site de Rocourt, se trouvant sur les hauteurs de la cité ardente. Elle a accueilli 210 000 festivaliers durant quatre jours et les organisateurs ambitionnent d'atteindre à l'avenir entre 60 000 et 75 000 personnes par jour (Alié, 2022).

L'une des chargés de production des Ardentes (entretien n°1, disponible à l'annexe 1) décrit la programmation actuelle comme une musique plutôt urbaine et hip-hop, avec de nombreux rappeurs et quelques DJs. Le festival s'adresse principalement à un public francophone mais cela n'empêche pas les organisateurs de programmer des artistes internationaux. De par la "line-up"<sup>3</sup>, le festival attire un public assez jeune et multiculturel, avec un cœur de cible âgé entre 16 et 18 ans, selon la chargée de production.

Le festival des Ardentes est organisé par l'ASBL "Festiv@Liège". Cette dernière organise différents événements mais une grande partie de l'équipe s'occupe des Ardentes. Dix à quinze

---

<sup>3</sup> Artistes programmés

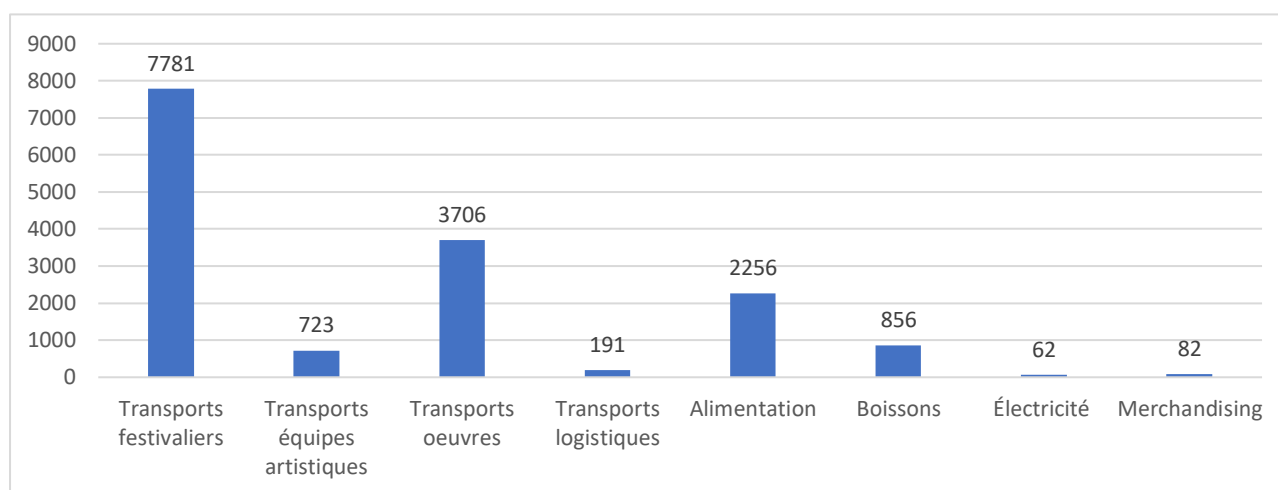
personnes travaillent à temps plein tout au long de l'année sur l'organisation du festival (chargée de production, entretien n°1). Plus la date de lancement de l'événement se rapproche, plus l'équipe est renforcée. L'équipe travaille avec beaucoup de prestataires nous dit la chargée de production, et des stagiaires viennent également apporter leur pierre à l'édifice.

## 2.3.2. Le festival d'un point de vue environnemental

### 2.3.2.1. Impact environnemental

The Shift Project (2021, pp. 35 - 41), se basant sur le Festival des Vieilles Charrues à Carhaix en France, a estimé l'impact environnemental, selon différents scénarios, d'un grand festival en périphérie regroupant 280 000 festivaliers sur quatre jours. Le scénario de référence présenté par l'association se rapporte au fait qu'aucune mesure de décarbonisation ne soit prise. Le graphique ci-dessous reprend l'estimation, en tonnes de CO<sub>2</sub>, effectuée par The Shift Project suite aux critères évoqués précédemment.

Figure 2.2 - Impact carbone d'un grand festival en périphérie dans le scénario de référence<sup>4</sup>



---

<sup>4</sup> The Shift Project. (2021). Décarbonons la culture ! Dans The Shift Project. Consulté le 20 mars 2023, à l'adresse <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/11/211130-TSP-PTEF-Rapport-final-Culture-v2.pdf>

Selon les estimations de The Shift Project, pour un festival de taille relativement similaire à celui des Ardentes, les trois postes les plus polluants sont : le transport des festivaliers, le transport des artistes et des œuvres<sup>5</sup>, et l'alimentation. Les déchets ne sont pas repris dans le rapport car « *ils représentent moins de 1% du bilan carbone sur tous les bilans observés* ». Concernant le transport des festivaliers, le Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (cité dans Bottrill et al., 2009, p. 2) estimait que les déplacements des spectateurs représentaient 68% des émissions totales du secteur des festivals.

#### 2.3.2.2. *Les actions des Ardentes*

Comme évoqué par la chargée de production (entretien n°1) et indiqué dans le rapport interne du festival concernant le développement durable (2022), le festival agit à différents niveaux afin de réduire son impact environnemental. Les différentes actions entreprises par les Ardentes sont les suivantes :

- Au niveau du transport des festivaliers, le festival privilégie les transports en commun en proposant une réduction sur le prix des tickets de train. Des trains navettes sont également prévus entre la gare de Liège-Guillemins et Ans. Par ailleurs, un système de bus est organisé afin d'amener les participants sur le site du festival. Ces bus démarrent des grandes villes de France, de Suisse, du Luxembourg et de Belgique. Le site du festival se trouvant à un peu plus de cinq kilomètres du centre de Liège, l'organisation essaie de favoriser la mobilité douce avec un parking à vélos. Quant à l'équipe organisant le festival, elle est incitée à utiliser des vélos pour circuler sur le site.
- Concernant la restauration, les commerçants doivent signer et respecter une charte. Celle-ci les oblige à utiliser de la vaisselle biodégradable ou réutilisable, et interdit les contenants en plastique. Des sacs poubelles sont distribués et le tri sélectif leur est expliqué. La charte vise également à promouvoir la nourriture locale et bio.
- Plusieurs actions sont pensées pour la gestion des déchets. Des ilots de tris sont placés dans tout le festival. Plusieurs astuces vont influencer le comportement des festivaliers tels que des concours de ramassage de déchets ou des cendriers permettant de faire un sondage. Des équipes de bénévoles arpentent le camping avec

---

<sup>5</sup> Correspondant aux matériels et scénographies des artistes

des sacs poubelles, ils les distribuent aux festivaliers et les sensibilisent au tri. Les organisateurs essaient également de ne pas utiliser ou mettre en circulation des produits en plastique et/ou jetables. Les supports de communication sont soit recyclés, soit réutilisés comme décoration.

- Le festival met à disposition des campeurs des tentes et des mini bungalows dans le camping, leur permettant de ne pas devoir acheter du matériel uniquement pour l'occasion.
- À la fin du festival, tout ce qui est laissé par les festivaliers (tentes, sacs de couchage, vêtements, etc.) est rassemblé et des équipes s'occupent de trier le tout. Ce qui est en bon état est alors donné à des associations qui en ont besoin.

Plusieurs solutions sont donc apportées par le festival. Celles-ci réduisent ainsi l'impact environnemental de l'évènement. Cependant, la politique environnementale des Ardentes doit être plus conséquente pour limiter l'impact carbone d'un tel festival. En effet, avec de telles actions, les Ardentes réduirait son bilan carbone d'à peu près 20%, selon les estimations de The Shift Project (2021) basées sur le Festival des Vieilles Charrues.

#### 2.4. Problématique - Conclusion

Nous l'avons vu, tous les secteurs sont destinés à changer leur manière de travailler, de penser et de fonctionner. Malgré le sentiment d'urgence de plus en plus important et les solutions développées par certaines organisations, nous peinons à réduire l'impact environnemental engendré par l'Homme.

Cette mise en contexte nous a permis : de mieux comprendre l'environnement dans lequel évoluent les entreprises et le secteur événementiel, et d'aborder les différentes actions mises en place par les Ardentes.

### 3. Question de recherche

---

Notre question de recherche est la suivante :

**Quels sont les leviers et les résistances s’appliquant au festival des Ardentes dans le cadre d’une démarche de transition écologique ?**

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux freins mais aussi aux leviers car certains leviers peuvent être des freins, et inversement.

Pour répondre à cette question, nous nous concentrerons sur la littérature disponible sur la transition écologique des entreprises en général. Nous réaliserons également une interview de la “responsable du développement durable” des Ardentes. Nous pourrions ainsi faire le lien entre la littérature et le terrain.

## 4. Revue de littérature

---

Ce mémoire se concentre sur la transition des festivals de musique vers des méthodes plus respectueuses de l'environnement. Cette transition requiert forcément des changements au sein des organisations. En management, « *la transition appelle une réflexion en termes de changement* » (Glémain et Billaudeau, 2022, p. 140). Il nous semble donc important d'aborder, dans un premier temps, le sujet du changement organisationnel, dans son ensemble. Par la suite, nous nous concentrerons davantage sur la transition écologique des organisations, et sur les leviers et les freins qui y sont liés.

### 4.1. Théorie des changements organisationnels

Foudriat (2015, p. 5) définit le changement organisationnel « *comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel* ».

De nombreux auteurs se sont penchés sur la question du changement organisationnel : Comment le mettre en place ? Quels sont les facteurs clés de succès ? Cette partie s'intéresse au processus de mise en place d'une transformation.

#### 4.1.1. Les grandes étapes du changement organisationnel

La planète, les pays, les organisations, les êtres humains, la faune et la flore, ... sont en perpétuelle évolution. Cette instabilité pousse les organisations à revoir leurs méthodes de fonctionnement. De nombreuses entreprises tentent alors de s'adapter aux différentes évolutions au sein de la société et de leur environnement. « *Dans un tel contexte de turbulence, les managers sont fréquemment amenés à faire évoluer la stratégie de l'entreprise, la structure, la culture, les pratiques organisationnelles, les outils et techniques utilisés ...* » (Soparnot, 2013, pp. 24-25).

S'il peut être simple de réaliser qu'un changement organisationnel doit être effectué, il est beaucoup plus complexe de le mettre réellement en place. Plusieurs études et recherches démontrent que plus ou moins deux tiers des changements, au sein d'entreprises, se révèlent être des échecs (McKinsey ; By ; Daft et Noe ; Kotter, cités dans Soparnot, 2013, p. 25).



Plusieurs auteurs se sont mis en quête d'établir des méthodes, des modèles permettant d'accompagner les organisations dans leurs changements, tels que : Kotter (1995) et Bareil et al. (2020).

Céline Bareil (professeure à la HEC de Montréal), avec la contribution de Lyne Beausoleil et de Brio Conseils, a mis au point une méthode permettant d'accompagner les responsables du changement organisationnel. Nous avons pu découvrir la méthode CAPTE à travers le livre « Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle » (Bareil, Charbonneau et Baron, 2020). CAPTE est l'acronyme de : Comprendre, Adhérer, Participer, Transférer et Évoluer. Ces cinq étapes correspondent à cinq objectifs favorisant la mise en place d'un projet de transformation. Kotter (1995) décrit quant à lui un processus à huit étapes, se rapprochant de celui de Bareil. Ces huit étapes sont : établir un sentiment d'urgence ; former une équipe du changement ; créer une vision ; communiquer la vision ; encourager les employés à agir ; planifier des objectifs et créer des gains à court-terme ; consolider les améliorations et produire d'autres changements ; institutionnaliser les nouvelles approches.

#### 4.1.2. Les facteurs clés du changement

Maintenant que les grandes étapes de la mise en place d'un changement organisationnel sont connues, nous pouvons nous pencher sur les facteurs clés de succès d'une transformation. « ... le succès du changement organisationnel dépend de l'information, de la compréhension, de la capacité à changer et de la participation à son égard » (Kotter & Schlesinger, cité dans Giraud et al., 2013, p. 39). Ces facteurs ne sont pas fixes dans le temps mais ils évoluent tout au long du processus de transformation comme le démontrent Giraud et al. (pp. 45-49).

##### 4.1.2.1. L'information

Ce facteur de succès est lié à la communication. Il peut être vu comme la mise à disposition d'informations aux destinataires du changement. Dans l'étude de Giraud et al (2013, p. 42)., les auteurs évaluent l'information comme « l'ampleur de l'information reçue par le répondant ». Giraud et al. (p. 39) citent différents auteurs démontrant les avantages à avoir un partage d'informations efficace, cela permet de : réduire l'incertitude (Bordia et al.), favoriser l'acceptation et l'implication (Rafferty et al.), renforcer la capacité à changer et l'engagement (Jimmieson et al.).

#### 4.1.2.2. *La compréhension*

La compréhension est le fait que les destinataires puissent saisir et intégrer la/les raison(s) pour laquelle/lesquelles l'organisation entreprend un changement (Giraud et al., 2013, p. 39). Sans explication sur les motivations du projet, il est normal qu'un employé soit réticent à modifier ses habitudes. Un changement, simple et facile à comprendre, rencontrera moins de résistance qu'une transformation complexe explique Hayes (cité dans Giraud et al., p. 39). Face à une résistance forte, Ford et Ford (cités dans Giraud et al., p. 39) conseillent d'insister, dans la communication, sur les raisons du changement. Kotter (1995), lui, parle de créer un sentiment d'urgence (concurrence grandissante, baisse de performance, apparition d'une nouvelle technologie, etc.).

#### 4.1.2.3. *La capacité à changer*

La capacité à changer fait référence, d'une part, à la perception, que les destinataires ont, vis-à-vis du besoin de changement. D'autre part, le facteur correspond aux impacts inhérents au changement, perçus par les destinataires (Bouckennooghe, cité dans Giraud et al., 2013, p. 39). La capacité à changer est fortement liée à la compréhension. Sans une compréhension du projet, les destinataires déploieront une plus grande résistance au changement que s'ils sont au courant de toutes les informations. Beer (1980) et Dibella (2007), cités dans Giraud et al. (p. 48), expliquent que pour développer la capacité à changer auprès des destinataires du changement, il est important de réaliser des « victoires à court-terme ». Les propos de ces deux auteurs vont dans le même sens que ce que Kotter (1995) décrit dans sa sixième étape.

#### 4.1.2.4. *La participation*

Giraud et al. (2013, p. 40) définissent la participation comme les « *moments durant lesquels le personnel de l'entreprise prend part au changement lui-même* ». Il est important d'inclure les destinataires du changement dans le processus, pas seulement dans la phase d'implémentation mais tout au long du processus. Participer au processus de décision permet aux destinataires de ressentir un sentiment de contrôle (Bordia et al., cités dans Giraud et al.) et d'engagement (Barton & Ambrosini ; Brown & Cregan ; Cox et al. ; Han et al., cités dans Giraud et al.).

## 4.2. La transition écologique

Dans la littérature, de nombreux auteurs se penchent sur la transition écologique ou socio-écologique. L'Allier et Audet (2020, p. 32) présentent la transition socio-écologique comme une solution permettant de « *ramener les activités humaines à l'intérieur des limites planétaires et pour éviter d'en franchir de nouvelles* ». Ils ajoutent que cette transition doit être réalisée rapidement et requiert une participation importante du monde de l'entreprise. Glémain et Billaudeau (2022, p. 141) ajoutent que des sociétés plus responsables devraient ainsi voir le jour. La transition implique que non seulement l'aspect environnemental, mais aussi l'aspect social et économique doivent être pris en considération (Gaffard, 2021, p. 247). Ces trois dimensions sont interdépendantes et forment un équilibre ; chaque décision concernant l'une d'entre elles impacte les deux autres et modifie ainsi l'équilibre.

### 4.2.1. La transition à travers le développement durable

En effectuant des recherches sur plusieurs festivals de musique étant en avance sur leurs concurrents en matière de réduction de leur impact environnemental, nous nous apercevons que ceux-ci s'inscrivent généralement dans une démarche de développement durable, tels que : We Love Green (Fr), The Green Gathering (UK), ou encore Esperanzah et LaSemo en Belgique.

#### 4.2.1.1. Le développement durable (DD)

Le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, cité dans Allix-Desfautaux & Makany, 2015, p. 16). Le développement durable fait écho à ce que Gaffard (2021, p. 247) explique quant à la transition écologique. Le DD est la mise en interaction de trois axes : l'axe économique, l'axe environnemental et l'axe social (Purvis et al., cités dans Alonso-Vazquez et Ballico, 2021, p. 78 ; Allix-Desfautaux & Makany, 2015, pp. 16-17).

L'axe économique, à travers les décisions et les stratégies, est la recherche d'efficacité. Les décisions et stratégies ne doivent pas impacter négativement la performance de l'organisation. L'axe environnemental est la prise en compte de contraintes ayant pour objectif de limiter les externalités environnementales. Pour finir, l'axe social représente l'intégration de l'organisation dans le développement de la société. Selon Boutaud (cité dans

Allix-Desfautaux & Makany, p. 19), le développement durable est la recherche d'équilibre entre ces trois dimensions.

De nombreux concepts découlent du développement durable : management durable, communication durable, marketing durable, etc. Mancebo (cité dans Allix-Desfautaux & Makany, 2015, p. 19) parle d'un « *fourre-tout conceptuel* ». Allix-Desfautaux et Makany (pp. 19 - 27) expliquent que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le management environnemental (ME) sont deux concepts couvrant conjointement le DD. Le premier est « *un contrat tacite qui unit l'entreprise à la société* ». La RSE couvre les dimensions économique et sociale du DD, elle vise à prendre en compte les valeurs et visions des parties prenantes. Le second concept, quant à lui, couvre la dimension environnementale et économique. Le management environnemental est « *un outil de gestion permettant aux entreprises de contrôler et réduire les impacts environnementaux de leurs organisations* » (Gendron, cité dans Allix-Desfautaux & Makany, p. 23).

En résumé, les organisations souhaitant entrer dans une démarche de développement durable doivent donc agir tant au niveau du ME que de la RSE. Si les parties prenantes et la société attendent d'une organisation qu'elle limite ses externalités environnementales, elle devra se tourner vers un management environnemental. Ainsi, elle entrera dans une démarche RSE car elle prendra en compte les préoccupations des parties prenantes.

#### 4.2.1.1.1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

« *L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable* » (Organisation internationale de normalisation, 2014, p. 4). La RSE peut être définie comme la démarche visant à adapter le fonctionnement de l'entreprise et/ou ses produits en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes (Catellani, 2019). La RSE est le fait de placer le dialogue avec les parties prenantes au cœur de l'action.

Différents avantages à la mise en œuvre d'une démarche RSE sont énumérés par l'Organisation internationale de normalisation (2014, p. 5), tels que : une amélioration de la réputation de l'entreprise, un accroissement de ses avantages concurrentiels, une meilleure relation avec les employés ainsi qu'une productivité accrue de leur part. La RSE aurait également une incidence sur la vision des parties prenantes.

La mise en place d'une démarche RSE oblige l'entreprise à communiquer de manière interactive avec ses parties prenantes. La communication impliquant la RSE peut être utilisée comme un moyen de persuasion : la démarche peut devenir un argument de vente et un outil de relations publiques. Cette communication liée à la RSE amène parfois les entreprises au problème du greenwashing (Catellani, 2019). Le greenwashing est le fait pour une organisation d'utiliser des arguments mensongers dans le but de paraître plus vert que ce qu'elle n'est vraiment.

#### 4.2.1.1.2. Le management environnemental (ME)

Le management environnemental correspond à l'utilisation de pratiques, de processus et de produits plus respectueux de l'environnement que leurs prédécesseurs (Zhu et al., cités dans Taleb et al., 2021, p. 72).

Il voit le jour dans le courant des années 1970 suite à la première conférence des Nations unies sur l'environnement à Stockholm. À partir des années 1990, les entreprises mettent en place, petit à petit, des systèmes de gestion afin de mieux prendre en compte les enjeux environnementaux (Boiral, cité dans Renaud, 2015, pp. 12 - 52). L'acronyme SME reprend cette idée de respect de l'environnement et signifie « système de management environnemental ». « *Les SME sont des outils qui tentent de réduire l'impact environnemental et d'améliorer l'efficacité en prenant comme mesure certains critères objectifs qui découlent des recommandations et des réglementations des organisations internationales, des organisations publiques ou privées et de la législation de chaque territoire* » (Pellicer-Cardona, 2022, p. 113 - 115). Nous pouvons citer la norme ISO 14000 ou le système européen de gestion et d'audit environnemental (EMAS) comme des SME.

Comme l'explique Renaud (2015, pp. 12 - 52), le management environnemental ne dépend pas que d'une seule personne au sein de l'entreprise mais les différentes parties prenantes de celle-ci peuvent y contribuer. Pol et al. (cités dans Pellicer-Cardona, 2022, pp. 113 - 115) indiquent que le management environnemental est un concept concernant l'ensemble de la société : que ce soient les entreprises, les associations, les organisations ou les citoyens. Sobczak (cité dans Renaud) affirme que pour élaborer une politique environnementale, l'organisation doit identifier ses parties prenantes, et analyser leurs attentes et leurs contributions possibles. Ces dernières se voient ainsi impliquées dans l'élaboration d'une

stratégie verte de l'organisation, et cette prise en considération des parties prenantes prend alors place dans une démarche RSE.

### 4.3. Les leviers au changement organisationnel et à la transition

Un changement au sein d'une organisation, d'une entreprise est nécessairement déclenché par une raison, une motivation. Dans cette partie, nous allons nous pencher sur les différentes raisons qui incitent les organisations à modifier leurs processus et leurs activités.

#### 4.3.1. Leviers au changement organisationnel

Autissier et al. (2018, pp. 65 - 94) évoquent une étude observant que les changements structurants annuels ont augmenté de 1990 à 2013. Divers facteurs expliquent cela selon les auteurs. Auparavant, la stratégie d'entreprise était élaborée avec une vision long terme, à dix ans. Or maintenant, cette stratégie est remplacée par des projets court-terme, de trois à trente-six mois. Autre facteur expliquant l'augmentation des changements organisationnels, le développement de la technologie s'accélère et les cycles y étant liés sont de moins en moins longs. Et pour finir, Autissier et al. déclarent « *les besoins et leviers de motivation de la génération Y sont aussi spontanés qu'éphémères* ».

Autissier et al. (2018, pp. 65 - 94) expriment que les changements organisationnels peuvent être dus : à l'intensité concurrentielle et la mondialisation ; aux souhaits des salariés de prendre part aux décisions ; à l'aspect financier obligeant les entreprises à modifier leur fonctionnement ; aux nouvelles contraintes liées au développement de la réglementation ; et aux efforts commerciaux permettant d'attirer et de garder les clients devant être renouvelés en permanence. Quelques années plus tard, une enquête réalisée en 2020 auprès de 22 grandes entreprises françaises a permis de faire ressortir quatre motivations à la source du changement. Ces mobiles du changement sont similaires à ce qui a été décrit précédemment, l'enquête recense : le développement des réglementations gouvernementales et institutionnelles ; les transformations sociales ; le marketing et l'approche centrée sur le client ; les progrès technologiques qui sont de plus en plus nombreux et rapides (Autissier et Gril, 2020, p. 59).

Autissier et al. (2018, pp. 65 - 94) expliquent également que « *pivoter en permanence* » permet de : diminuer l'incertitude, gérer la complexité du marché et ses attentes. Pivoter,

selon les auteurs, signifie « *modifier tout ou partie de son business pour coller au plus près aux attentes du marché* ».

#### 4.3.2. Leviers à la transition écologique

##### 4.3.2.1. *Les stratégies : volontaires vs involontaires*

Nous avons remarqué que les entreprises mais aussi les festivals, prenant en compte les enjeux environnementaux, s'inscrivent généralement dans une démarche de développement durable. L'intégration du DD par une organisation peut être liée à quatre stratégies : passive, réactive, pré-active ou proactive (Allix-Desfautaux & Makany, 2015, pp. 27-29). Ces stratégies peuvent être classées en deux groupes : volontaires ou involontaires. Les postures passive et réactive sont considérées comme des démarches de développement durable involontaires, face à la législation. La stratégie passive est adoptée lorsque les pénalités, liées à la non-conformité de l'organisation, sont inférieures aux coûts engendrés par un alignement de l'organisation face aux contraintes. La stratégie réactive, ou stratégie de conformité selon Gendron (2004, pp. 35-53), représente l'inverse de la posture précédente : l'organisation s'adapte aux exigences afin de les satisfaire et ne pas encourir de sanctions. Les deux postures suivantes sont caractérisées comme volontaires et dépendent de la dynamique concurrentielle du marché. La stratégie pré-active prend place dans le but de se préparer à un changement, afin de ne pas subir une contrainte ou une menace dans le futur. La stratégie proactive, quant à elle, est adoptée lorsque l'organisation souhaite saisir une opportunité et obtenir un avantage concurrentiel. Gendron nomme cette dernière la stratégie de leadership, car les organisations cherchent, à travers sa mise en place, à dépasser la performance environnementale moyenne des concurrents. Gendron ajoute une dernière stratégie : la stratégie écologique, se distinguant des autres en inscrivant dans la mission de l'organisation les enjeux environnementaux. Il n'est donc plus question ici d'atteindre une performance environnementale permettant de bénéficier d'un avantage concurrentiel, ou de se prémunir de sanctions et de changements futurs.

##### 4.3.2.2. *La pression des parties prenantes*

Poisson-De Haro (cité dans Allix-Desfautaux & Makany, 2015, p. 28-29) recense trois contraintes s'appliquant aux entreprises en plus de la législation, à savoir : les pressions exercées par les parties prenantes, qu'elles soient internes (actionnaires, employés, syndicats, ...) ou externes (clients, partenaires, associations et ONG, ...); les occasions

d'affaires puisque l'intégration du développement durable par une entreprise peut peser dans la balance lors du choix des fournisseurs et des partenaires ; les motifs éthiques, par exemple le non travail des enfants dans la production des produits Nike. Sulzer (2022, p. 2) rejoint Poisson-De Haro en exprimant que « *le développement de pratiques plus respectueuses de l'environnement repose sur deux moteurs : l'obligation légale, et la demande sociale pour des produits plus verts...* ». La pression exercée par les parties prenantes semble être un facteur non négligeable pour une organisation dans une démarche RSE (Crifo et Forget, 2014, pp. 353-357). En effet, une organisation peut se voir obligée de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux sous peine de sanctions comme vu dans le paragraphe précédent. Ces sanctions peuvent être liées au non-respect de la législation mais elles peuvent également être menées par des ONG, menaçant les organisations de boycott ou de campagnes de dénigrement, comme l'expliquent Crifo et Forget. Plusieurs études se rejoignent sur le fait que le respect de la réglementation environnementale et la responsabilité juridique s'y rapportant représentent la motivation principale des organisations (Henriques ; KPMG ; Ghobadian et al. ; CSMOIE, cités dans Gendron, 2004, pp. 35-53).

Gendron (2004, pp. 35-53) évoque que les employés seraient les acteurs impactant le plus l'entreprise dans sa stratégie environnementale. L'auteur ajoute que les actionnaires, les clients et le public y jouent également un rôle déterminant, mais leur influence dépend de plusieurs facteurs de l'entreprise, comme sa taille, sa visibilité, sa situation financière ou encore sa chaîne de valeur.

#### 4.3.2.3. *Motivation économique*

Crifo et Forget (2014, pp. 357-361) parlent de la RSE comme un « *levier économique* » car la démarche peut : permettre de se différencier des concurrents, être un atout de poids pour l'entreprise parmi la concurrence et constituer des barrières à l'entrée. Les auteurs cités par Walker et Wan (2011, p. 229) rejoignent l'avis de Crifo et Forget : Miles et Covin expriment que la performance environnementale peut avoir comme conséquences d'améliorer l'intérêt porté par les consommateurs et la réputation de l'entreprise ; quant à Bansal et Clelland, cette performance permet d'améliorer la légitimité de l'entreprise ; Dean et Brown, Hart, Russo et Fouts évoquent la création de barrières à l'entrée suite à la performance environnementale des entreprises. La RSE est vu pour certains comme un argument de vente



permettant de « ... se mettre à l'abri de la concurrence observée quand les produits sont parfaitement homogènes » (Gabszewicz, cité dans Crifo & Forget). Labels et certifications sont alors indispensables pour convaincre les consommateurs dans leurs choix de produits. Ils apportent de la crédibilité à des arguments de vente souvent compliqués à vérifier par soi-même. De plus, les consommateurs sont de plus en plus conscients que leurs comportements d'achats et leurs consommations impactent l'environnement. Selon une étude de 2018 menée par Accenture Strategy auprès de 30 000 personnes, la plupart des consommateurs ont tendance à privilégier des entreprises ayant des activités respectueuses de l'environnement (cité dans Forbes France, 2019). L'image d'entreprise, perçue par les consommateurs, est plus positive lorsque l'organisation soutient des cause sociales (étude de Cone, cité dans Sauvé et al., 2016, p.118). Ils se tournent petit à petit vers une consommation plus responsable et certains sont prêts à payer plus pour réduire les externalités environnementales (Dean et McMullen, cités dans L'Allier et Audet, 2020, p. 33).

#### 4.3.2.4. *Levier humain*

En s'engageant socialement et environnementalement, les entreprises peuvent contribuer à une diminution des arrêts maladies et à une rotation de la main-d'œuvre moindre (Jones et Murrel ; Galbreath ; Edmans ; Portney, cités dans Crifo et Forget, 2014, pp. 364-365). Delmas et Pekovic (cités dans Crifo et Forget) démontrent que s'engager comme entreprise soucieuse de l'environnement permet d'augmenter la productivité des employés.

#### 4.3.2.5. *Levier financier*

D'un point de vue financier, le lien entre performance environnementale/RSE et performance financière n'est pas évident selon Crifo et Forget (2014, p. 368), bien que de nombreux auteurs s'y soient intéressés.

Comme nous l'avons vu, la performance environnementale permet aux organisations de : détenir un avantage concurrentiel, diminuer les coûts et optimiser les ressources (Gendron, 2004, pp. 35-53). Cela peut donc avoir un impact financier positif, puisque les revenus peuvent augmenter grâce à l'avantage marketing et que les coûts peuvent diminuer.

## 4.4. Les freins au changement organisationnel et à la transition

### 4.4.1. Freins au changement organisationnel

Nous avons vu, jusqu'à présent, que le processus de transformation peut sembler simple, en théorie. Cependant, en pratique, le succès des changements organisationnels n'est pas garanti. En effet, Bareil (2008, p. 89) estime que près de la moitié des projets de changement n'atteignent pas les objectifs énoncés selon les budgets et les délais fixés. Dans son article, Bareil exprime différentes causes entraînant un taux de réussite faible des projets de transformation : *« on trouve une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, un leadership ambivalent ou évanescent, un manque de légitimité et d'ambition envers les changements, des réseaux de communication insuffisants, une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place et, bien sûr, la résistance au changement des acteurs concernés »*. L'auteur, à l'instar d'autres confrères, se concentre alors sur le dernier facteur énoncé : la résistance au changement.

#### 4.4.1.1. La résistance au changement

Bareil (2008, p. 90) exprime le terme comme *« le refus d'accepter un changement »*, provoquant ainsi des comportements ayant pour objectif de gêner le processus, d'y nuire. La résistance au changement prend différentes formes selon les auteurs ayant étudié le phénomène. Ce n'est pas tant ces formes qui nous intéressent ici, mais plutôt les causes. Bareil divise ces dernières en deux catégories, les causes individuelles et les causes organisationnelles. Dans la première catégorie, l'auteur reprend, suite à une étude précédente (2004), différentes caractéristiques liées aux individus, comme : *« l'intolérance à l'ambiguïté, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, ... »*. La seconde catégorie comprend *« la culture d'entreprise, la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer »* et bien d'autres encore.

Soparnot (2013, pp. 27-30) distingue six formes de résistance, chacune ayant une cause à sa manifestation. Selon l'auteur, il existe la résistance psychologique, liée à l'anxiété provoquée par le changement. Le destinataire se sent rassuré lorsqu'il évolue dans un contexte stable. Or, le changement vient chambouler cet équilibre. L'auteur évoque la résistance identitaire

comme une réponse, face au changement, quand l'individu « *construit son identité et existe socialement à travers son travail, son appartenance à un monde (un service, un métier) et à une entreprise* ». La relation entre l'individu et l'organisation peut se voir modifiée par le changement. Le troisième type de résistance se base sur les jeux de pouvoirs, se rapportant aux travaux de Crozier et Friedberg, et est intitulé la résistance politique par Soparnot. Les individus agissent en fonction de la perception de leurs enjeux. Ils disposent toujours d'une marge de liberté et ils utilisent cette marge pour acquérir du pouvoir. L'individu cherche à garder ou augmenter son niveau de pouvoir, il sera en faveur du changement s'il lui est favorable. Ensuite Soparnot recense la résistance collective, liée au groupe et à ses normes. L'individu fait partie d'un groupe régi par des règles. Le changement peut modifier ces règles et briser l'équilibre que ces dernières ont créé. La cinquième résistance est la résistance culturelle. La culture d'entreprise est une dimension symbolique permettant de différencier l'organisation des autres. Il émane de cette culture des valeurs que les individus intègrent consciemment ou non. Le changement peut donc venir bouleverser ces valeurs unissant les individus et ils « *peuvent alors combattre ce qui met en danger ce en quoi ils croient profondément* ». Pour finir, Soparnot évoque la résistance cognitive correspondant au fait que l'individu peut être amené à devoir apprendre de nouvelles connaissances, techniques et méthodes de travail.

La résistance au changement a plutôt une connotation négative. Cependant, plusieurs auteurs (Ford, Ford et D'Amelio ; Jagger, cités dans Soparnot, 2013, p. 26) estiment que la résistance joue un rôle important dans l'organisation. En effet, elle permet d'empêcher des changements superflus ou improductifs. L'étude de Boffo (cité dans Bareil, 2008, pp. 92-93) remet en cause l'aspect négatif de la résistance au changement. Pour l'auteur, la résistance est influencée par le contexte, la manière dont le changement est abordé, et les raisons de ce dernier. Selon Boffo, la résistance est évolutive : des pratiques « *rebelles* » peuvent devenir des pratiques « *sophistiquées* », c'est-à-dire en allant au-delà du changement prévu. Elles peuvent être « *porteuses de possibilités pour l'organisation* » (Boffo, cité dans Bareil). En somme, Boffo met le doigt sur une approche ne considérant pas la résistance au changement comme une opposition systématique.

#### 4.4.1.2. *Un environnement complexe - Point de vue opérationnel*

Autissier et al. (2018, pp. 65 - 94) déclarent : « *les déclinaisons opérationnelles des changements sont rarement évoquées* ». L'implémentation des décisions est souvent plus compliquée que d'élaborer le changement.

Les organisations évoluent dans un espace de plus en plus complexe, dû aux évolutions sociétales et aux nouvelles technologies, expriment Autissier et al. (2018, pp. 65 - 94). Les organisations naviguent dans un environnement VUCA<sup>6</sup> : volatile, incertain, complexe et ambigu (Autissier et al.). Ces-dernières font face à un ensemble d'acteurs locaux, nationaux ou même internationaux, pouvant les influencer. Trouver un terrain d'entente et contenter tous les acteurs est donc complexe. Par ailleurs, nous avons abordé, dans les leviers, la nécessité de pivoter en permanence pour gérer l'incertitude et la complexité. Cependant, le changement permanent au sein d'une organisation peut être source de saturation des employés et peut provoquer ainsi une réduction de la productivité (Autissier et Gril, 2022, p. 59-60).

#### 4.4.2. Freins à la transition écologique

##### 4.4.2.1. *Le développement durable : pas une priorité*

Sauvé et al. (2016, p. 105) expriment que le développement durable n'est pas une priorité pour un bon nombre d'entreprises, sauf si ces dernières font face à une pression forte des parties prenantes. Le fait que le développement durable passe en second plan peut se traduire en l'absence de stratégie environnementale et d'objectifs. Or, il est compliqué pour toute organisation d'entreprendre un projet complet et cohérent sans objectif puisque « *c'est à partir de ces objectifs que des stratégies – et des projets – peuvent être développées afin de les atteindre* » (Mairesse, 2020, pp. 23 - 38).

##### 4.4.2.2. *Frein financier*

Dans le cas de l'ostréiculture en France (Rico, 2009, p. 300), l'avis quant à l'adoption d'une démarche de développement durable est mitigé. Certains acteurs estiment le DD comme une opportunité de survie économique. D'autres voient la démarche comme une menace car cela représente des coûts. Sauvé et al. (2016, p. 105) expliquent que souvent, les démarches de

---

<sup>6</sup> Acronyme inventé par l'armée américaine

développement durable tombent à l'eau à cause d'un manque de temps et de ressources alloués au changement. Les entreprises ayant une vision sur les profits à court-terme se heurtent à deux perceptions les empêchant d'entreprendre des démarches de développement durable. Ces entreprises trouvent que « *l'environnement est une source de dépenses* » et que « *le développement durable aura des bénéfices à long terme seulement* » (Sauvé et al.).

La transition écologique passe, presque nécessairement, à travers des investissements. Ceux-ci peuvent provoquer de la crainte auprès des organisations (Rico, 2009, p. 295). Ces investissements peuvent être risqué dans un environnement incertain et en perpétuel évolution. De plus, les ressources financières de l'entreprise peuvent se retrouver sous pression puisque les dépenses effectuées ne ramènent pas ou peu de revenus directement. La productivité et la rentabilité s'en voient alors détériorées (Gaffard, 2021, p. 249).

Pour pouvoir effectuer des investissements, les organisations doivent disposer d'un capital suffisant pour, d'une part financer les changements et, d'autre part, financer les activités habituelles. Or les plus petites entreprises font souvent face à un manque de ressources (Iraldo et al., 2010, pp. 5-6). Trois catégories de coûts sont distinguées par Iraldo et al. pour améliorer la performance environnementale d'une organisation, les auteurs différencient : les coûts techniques liés au financement des équipements, les coûts de gestion, de contrôle et d'entretien ; les coûts liés à l'implémentation des actions/des SME<sup>7</sup> ; et les coûts liés à l'obtention d'une certification telle que la norme ISO 14001 ou l'EMAS par exemple.

Pour pouvoir limiter le risque et s'engager activement dans la transition écologique, l'entreprise doit maîtriser « *les futures conditions de marché, c'est-à-dire non seulement la demande mais aussi l'offre concurrente et complémentaire de la sienne* » (Gaffard, 2021, p. 250). Sans des anticipations fiables, l'entreprise court le danger de ne plus être capable de soutenir financièrement ses activités.

#### 4.4.2.3. *Le comportement des consommateurs*

Un des incitants à la transition est la réponse à la demande des consommateurs pour des produits et services plus respectueux de l'environnement. Cependant, seul un faible

---

<sup>7</sup> Système de management environnemental

pourcentage des consommateurs sont prêts à changer leurs comportements, car eux aussi font face à des freins tels que : le manque d'expertise ou de compétences, le manque de confiance envers le produit, la résistance au changement, etc. (Sauvé et al., 2016, p. 119). Par conséquent, une entreprise qui souhaite modifier son offre, suite à la demande, n'est pas certaine que son offre soit réellement poursuivie par les clients.

#### 4.4.2.4. *Frein ressource humaine*

Le manque de temps et de connaissances ressortent comme étant des freins importants, en particulier dans les petites organisations comme les PME : la mise en place d'actions ou d'un SME nécessite du temps à y consacrer ; certaines connaissances techniques sont requises et exigent une formation de la part des employés. Les organisations peuvent donc faire face à un manque de ressources les freinant dans leur démarche de management environnemental (Iraldo et al., 2010, pp. 10-11).

Une enquête française réalisée par Réveil Culture auprès de professionnels et d'étudiants du secteur culturel met en évidence le chiffre suivant : « *près de 88 % des professionnels et étudiants interrogés n'ont reçu aucune formation initiale ou continue aux enjeux énergie-climat* » (The Shift Project, 2021, p. 17). Sauvé et al. (2016, p. 105) évoquent l'importance de la formation des employés mais aussi des conseils de direction et d'administration des organisations. Les auteurs expliquent que les membres les plus motivés par les enjeux environnementaux peuvent s'essouffler s'ils ne reçoivent pas de soutien et de suivi managérial.

### 4.5. Résumé des leviers et des freins

Nous avons pu aborder, à travers cette revue de littérature, différents leviers et freins s'appliquant soit au changement organisationnel, soit à la transition écologique. Bien que nous ayons effectué cette séparation, certains facteurs jouent un rôle tant sur le changement organisationnel que sur la transition écologique. De plus, ces derniers peuvent également être des freins mais aussi des leviers. Nous avons donc regroupé tous ces éléments sous un tableau récapitulatif se trouvant à la page suivante.

Tableau 4.1 - Tableau récapitulatif des leviers et des freins à la transition écologique dans la littérature

	<b>Leviers au changement organisationnel</b>	<b>Leviers à la transition</b>	<b>Freins au changement organisationnel</b>	<b>Freins à la transition</b>
<b>Stratégie</b>				Le DD n'est pas une priorité : manque de stratégie et d'objectifs.
<b>Parties prenantes</b>	Se conformer aux réglementations ; S'adapter aux transformations sociales.	Stratégie réactive ; Stratégie écologique ; Demande pour des produits plus respectueux de l'environnement ; Influence des employés dans la stratégie environnementale.	Trouver un terrain d'entente entre toutes les parties prenantes est compliqué.	
<b>Facteur marketing/économique</b>	Adapter la stratégie marketing : pour attirer de nouveaux clients et les garder.	Obtenir un avantage concurrentiel ; Ériger des barrières à l'entrée ; Améliorer l'image et la réputation d'entreprise ; Argument de vente.		Changement de comportement des consommateurs incertain.
<b>Ressources humaines</b>		Contribuer à la diminution des arrêts maladies et de la rotation de la main-d'œuvre ; Augmenter la productivité.	La résistance au changement ; Le changement permanent peut provoquer de la saturation et une baisse de la productivité.	Manque de temps et de connaissances.
<b>Facteur financier</b>		Augmentation des revenus ; Diminution de certains coûts.		Manque de ressources ; Vision court terme.
<b>Le marché</b>	Diminuer l'incertitude ; Gérer la complexité du marché.		Environnement volatile, incertain, complexe et ambigu.	

## 5. Méthodologie

---

Pour pouvoir effectuer le lien entre la littérature et le terrain, nous avons interviewé la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2, disponible à l'annexe 2). Cet entretien nous a permis d'identifier les leviers et les freins à la transition écologique appliqués au festival des Ardentes. Les résultats de cet entretien seront présentés ultérieurement (résultats disponibles à l'annexe 3).

À la suite de cet entretien, nous nous concentrons sur de possibles actions managériales permettant au festival des Ardentes de réduire son impact environnemental, et jugeons de leurs faisabilités. Il existe de nombreuses solutions permettant à un festival de s'inscrire dans une démarche de développement durable : utiliser des toilettes sèches, travailler avec des producteurs locaux, utiliser des énergies renouvelables, et bien d'autres encore. Nous nous concentrons ici plutôt sur des solutions "organisationnelles", agissant à la racine du problème.

Les solutions ont été pensées suite à nos recherches dans la littérature et à l'interview avec la responsable développement durable des Ardentes. Il nous semble donc intéressant d'échanger avec des professionnels du milieu événementiel afin de recueillir leurs opinions. Cela nous permettra d'évaluer le degré d'intérêt de nos idées pour les rejeter ou les recommander aux Ardentes.

### 5.1. Choix de l'approche

Pour recueillir ces données, nous avons opté pour une étude qualitative : « *Adopter une méthodologie qualitative conduit à privilégier l'enquête de terrain et ses deux principales techniques de recueil de données que sont l'observation et l'entretien non standardisé* » (Pierret, 2004, pp. 119-213). En vue du temps qui nous était compté, nous nous sommes concentré essentiellement sur des entretiens. Un entretien permet d'aller en profondeur, de recueillir des informations quant aux pratiques utilisées et leurs raisons, de récolter des expériences (Blanchet et Gotman, cités dans Sauvayre, 2021, pp. 17-28), ce qui nous intéresse ici.



## 5.2. Collecte de données

### 5.2.1. Type d'entretien

Nous avons donc réalisé des entretiens individuels. Les participants travaillant pour des organisations différentes, et ayant des parcours et des expériences différentes, il nous a semblé plus optimal d'effectuer ces interviews individuellement.

L'objectif de ces entretiens était de mieux comprendre l'environnement dans lequel les organisateurs d'événements évoluent mais également d'aborder des pistes de solutions. C'est pourquoi, nous avons mené des entretiens semi-directifs, ou entretiens guidés : « *L'entretien semi-directif combine attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance* » (Berthier, cité dans Sauvayre, 2021, pp. 17-28).

Afin de mener nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe n°4) tout en adoptant une certaine flexibilité permettant de poser les questions en fonction des réponses données par les interlocuteurs (Combessie, 2007, pp. 24-32 ; Quivy et Van Campenhoudt, cités dans Sauvayre, 2021, pp. 17-28). Les personnes interviewées étant différentes et travaillant dans des organisations diverses, nous avons adapté nos questions à leur réalité. Les guides d'entretiens ont été élaborés, principalement, à l'aide de questions ouvertes et en adoptant un processus en entonnoir : en commençant par des questions générales pour se diriger vers des questions plus précises.

### 5.2.2. Échantillon

Nous souhaitons recueillir les dires de professionnels provenant de divers horizons. Les interviews nous ont permis de mieux comprendre à quels enjeux ils font face, mais également comment ils considèrent ces enjeux dans le but de réduire leur impact environnemental.

Nous avons donc interrogé trois professionnelles du secteur événementiel. Ces trois personnes travaillant pour des événements de taille et d'identité différents, cela nous a permis d'avoir des avis et des expériences variés.

Tableau 5.1 - Caractéristiques des interviewées.

	<b>Entretien n°3</b> (Annexe 5)	<b>Entretien n°4</b> (Annexe 6)	<b>Entretien n°5</b> (Annexe 7)
<b>Fonction</b>	“Organisatrice”	“Responsable de production”	“Responsable durabilité et accessibilité des publics”
<b>Taille d'événement(s)</b>	80 000 personnes ; 20 000 personnes	400 000 personnes	30 000 personnes
<b>Années d'expérience</b>	11 ans	8 ans	3 ans
<b>Avancement dans la réduction de l'empreinte environnementale</b>	Intermédiaire ; débutant	Débutant	Très avancé

### 5.3. Analyse des données

Dans le but d'analyser nos entretiens, nous avons demandé à nos interlocutrices leur accord pour enregistrer les interviews. Ainsi, nous avons pu retranscrire leurs dires de façon intégrale, tout en essayant de favoriser une bonne lisibilité (Bourdieu, cité dans Bedoin et Scelles, 2015, pp. 135-153). Nous avons donc retiré certaines répétitions ou certaines parties de phrases n'ayant que peu de sens. Malgré notre souhait de retranscrire les entretiens intégralement, l'une des interviewées (entretien n°4) a souhaité prendre connaissance de la retranscription et elle a modifié quelques informations qu'elle nous a données.

Nous avons ensuite recensé les avis de nos interlocutrices, en se basant sur une analyse explicite du discours (Bedoin et Scelles, 2015, pp. 135-153), dans un tableau selon différents critères. Par la suite, nous avons réalisé une analyse verticale, permettant d'établir une synthèse de chaque entretien. Pour finir, nous avons effectué une analyse horizontale afin de résumer les avis pour chaque critère. La grille d'analyse est disponible à l'annexe n° 8.

#### 5.4.Limites de la démarche

L'une des limites auxquelles nous avons fait face est le manque d'observations. En effet, comme le souligne Pierret (2004, pp. 119-213), la méthodologie qualitative se base sur des entretiens mais également sur de l'observation de terrain. Or, nous n'avons pas eu la possibilité d'accompagner les acteurs lors de réunions par exemple, et ainsi de récolter des données auxquelles ils n'ont pas pensé durant les interviews.

Autre limite, nous avons commencé l'étude assez tardivement ce qui ne nous a pas permis de récolter les opinions de plus de professionnels. En effet, nous avons pris contact avec les potentiels interlocuteurs en juin, ce qui nous a valu de nombreux refus. Il était compliqué, voire impossible pour certains de libérer du temps à nous consacrer puisque la plupart des festivals se déroulent en été. Nous avons donc dû nous contenter de trois entretiens.

Pour finir, n'étant pas réellement expert dans le secteur événementiel, il se pourrait que certaines informations, données lors des entretiens, soient mal interprétées, ou que nous soyons passé à côté d'éléments. De plus, nous n'avons probablement pas eu accès à toutes les pensées, à toutes les informations puisqu'il existe une forme de concurrence entre les festivals.

## 6. Analyse des entretiens : leviers, freins et solutions

---

### 6.1. Identification des leviers et freins appliqués aux Ardentes

L'entretien avec la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2) nous a permis d'identifier les points suivants.

#### 6.1.1. Les leviers

La responsable développement durable (entretien n°2) explique, lors de l'entretien, que la démarche entreprise par le festival est principalement motivée par l'équipe de production des Ardentes. Selon elle, l'équipe est consciente que le festival a un rôle à jouer dans la réduction de son impact environnemental et dans la sensibilisation à destination des festivaliers. Elle estime que la démarche est à 90% volontaire et que le festival ne subit pas de réelle pression de la part d'associations, du gouvernement, de ses partenaires, etc. Cependant, le festival ne peut pas se permettre de négliger les enjeux environnementaux. En effet, comme le disent la chargée de production (entretien n°1) et la responsable durabilité, le public ciblé par les Ardentes est un public jeune, sensibilisé à l'écologie. Certains des festivaliers sont descendus dans les rues lors des marches pour le climat et donc, d'une certaine manière, le festival est forcé d'entreprendre des actions pour limiter son impact environnemental.

Certaines mesures environnementales relèvent d'une motivation financière, ces dernières permettent au festival de réduire ses dépenses. Notre interlocutrice (entretien n°2) évoque, par exemple, le fait que le festival dispose de vélos pour permettre aux employés et aux collaborateurs de se déplacer sur le site. Ainsi, ils réduisent l'utilisation de véhicules motorisés, comme des gators, ce qui permet de faire une pierre deux coups : réduire l'impact environnemental et diminuer les dépenses liées aux déplacements sur site. Le constat est le même au niveau de la propreté : *« ça nous coûte plus cher d'ailleurs de devoir payer des équipes pendant parfois 2 semaines après le festival qui ne ramassent que des mégots toute la journée, que si on incite les gens à le faire [utiliser des cendriers] »* (responsable du développement durable des Ardentes).

#### 6.1.2. Les freins

L'un des freins principaux évoqué tout au long de l'entretien avec notre interlocutrice des Ardentes (entretien n°2) est la taille de l'événement. Le festival rassemblera, à l'avenir, 250

000 personnes en quatre jours, ce qui requiert, en termes de logistique et de technique, une exigence particulière. Certaines actions réalisées dans de plus petits festivals sont compliquées, voire impossibles, à implémenter dans un tel rassemblement. Certains événements se passent de générateurs et ont recours à des panneaux solaires pour s'alimenter en énergie. Or, le besoin en énergie pour les Ardentes est colossal, explique la responsable du développement durable. Il n'est donc pas réaliste d'avoir recours uniquement à des panneaux solaires. Il en est de même pour l'approvisionnement en alimentation et en boissons. Un petit festival peut aisément ne proposer que des produits locaux mais pour les Ardentes, ce n'est pas si facile : « *il y a un tel débit en fait dans un événement comme celui-là ... forcément ce n'est pas toujours local* ». À cela s'ajoute le comportement des festivaliers : convaincre 250 000 personnes de suivre un plan d'actions est beaucoup plus compliqué que si elles sont 20 000 (responsable du développement durable des Ardentes).

Autre point récurrent lors de l'entretien : l'aspect financier. Si certaines mesures permettent de limiter les dépenses, d'autres au contraire font exploser le budget comme le démontre notre interlocutrice (entretien n°2) : « *Eux [le gouvernement] ils ont l'impression qu'ils te donnent beaucoup ; mais finalement toi, derrière, tu dois parfois mettre trois ou quatre fois plus d'argent tu vois pour mettre en place la mesure* ». De plus, les finances des organisations du secteur événementiel sont sous pression : les Ardentes a dû se passer de revenus pendant deux ans puisque l'édition 2020 et 2021 n'ont pas pu se dérouler, et la hausse actuelle des prix renforce la situation. Le budget est donc fragile explique la responsable durabilité et l'objectif principal des organisateurs est de mettre sur pied un festival. Pour ce faire, certains postes sont plus importants que d'autres tels que « *... la sécurité, le barriérage, la technique* ». La prise en compte des enjeux environnementaux n'est pas la priorité numéro une des organisateurs, même s'ils sont conscients que cela est important. Lorsqu'ils considèrent une action ou une mesure environnementale, ils cherchent aussi à ce que celle-ci soit cohérente et qu'elle ne soit pas superficielle ce qui peut prendre du temps.

Les organisateurs des Ardentes sont conscients qu'ils peuvent avoir un impact positif sur leur public en le sensibilisant, le festival peut servir de « *caisse de résonance* » (responsable du développement durable des Ardentes, entretien n°2). Mais pour ce faire, les Ardentes a besoin d'un appui plus conséquent et plus cohérent de la part du gouvernement, nous dit notre interlocutrice. Ce dernier octroie un subside quant à la gestion des déchets et non plus

pour le développement durable, et ce subside représente une très faible partie du budget global du festival. Par ailleurs, l'aide financière qui peut être obtenue pour la gestion des déchets est conditionnée à l'utilisation de gobelets réutilisables mais « *ce n'est pas parce que tu ne fais pas de gobelets que tu ne fais pas plein de choses pour le tri* » (responsable du développement durable des Ardentes).

L'équipe de production du festival est parfois réticente à mettre en place certaines actions et celle-ci fait preuve de résistance au changement, par facilité ou par manque de moyens. Cependant, cette résistance est parfois justifiée et les collaborateurs démontrent qu'une action n'est pas réalisable, que ce soit techniquement, logistiquement ou financièrement (responsable du développement durable, entretien n°2).

Le manque de temps et de connaissances font également partie des freins à la transition. La responsable durabilité (entretien n°2) explique que si il n'y avait pas toutes les contraintes techniques et financières, elle passerait probablement l'ensemble de son temps à travailler sur le développement durable. Cette dernière est responsable de plusieurs aspects du festival, elle doit donc trouver un équilibre entre tout ce qu'elle gère. Le manque de connaissances et de formation peuvent également rendre la tâche de transition plus compliquée : « *j'ai appris sur le tas parce qu'on est entouré de professionnels ... donc je pense que ma formation je l'ai faite moi-même, que évidemment j'ai encore pas mal de choses à apprendre* » (responsable du développement durable des Ardentes).

### 6.1.3. Résumé des leviers et des freins

Pour avoir une meilleure représentation des leviers et des freins identifiés lors de l'interview, nous avons rassemblé les points discutés dans le tableau ci-dessous. Ceci est une version simplifiée, la version intégrale est disponible à l'annexe 3.

Tableau 6. 1. Leviers et freins appliqués aux Ardentes

Motivations principales	Exemple(s) durant l'interview	Sous-point(s)	Exemple(s) durant l'interview
<b>La conscience des organisateurs</b>	<i>"la motivation elle est interne, c'est intrinsèque à l'entreprise. C'est parce que on veut avoir un rôle à jouer là-dedans aussi"</i>	Une force de sensibilisation non négligeable	<i>"on est tout à fait conscient qu'avec un événement comme le nôtre, on a une force en tant que caisse de résonance, pour faire passer des messages aux gens"</i>
<b>Répondre aux attentes du public</b>	<i>"l'autre motivation, c'est répondre de façon sous-entendue à une attente de notre public, qui ne va pas comprendre et c'est tout à fait normal qu'on ne fasse rien"</i>	Des alternatives pour répondre à la fois aux attentes des festivaliers et à la fois à la réduction de l'impact environnemental	<i>"Mais on leur demande aussi de pouvoir proposer un plat végétarien, sans viande. Et pour plusieurs raisons : on veut que le public qui a décidé d'aller dans cette voie-là puisse y trouver son compte et soit heureux comme tout le monde ... ça veut dire aussi qu'on peut faire une petite économie par rapport à ça parce qu'on sait que la viande c'est quelque chose qui a beaucoup d'impact au niveau de l'environnement. "</i>
<b>Faire vivre l'économie locale</b>	<i>"On essaie évidemment de travailler plutôt avec des gens de la région ... quand un événement s'implante comme ça dans une ville, c'est quand même bien que tout le monde puisse en profiter et aussi parce qu'on limite les kilomètres."</i>		
<b>Financier</b>	<i>"Un container de PMC je crois que les prix était de 50€ la tonne, 50 ou 60€ la tonne, un container déclassé ou de déchets résiduels c'est 175€ la tonne. Donc c'est aussi dans notre intérêt que ce soit bien fait"</i>		

Freins principaux	Exemple(s) durant l'interview	Sous-point(s)	Exemple(s) durant l'interview
<b>La taille de l'événement (250 000 festivaliers)</b>	<i>"tu peux te permettre, pour un petit festival... de pouvoir travailler avec des producteurs très très locaux, avec peut-être des panneaux solaires, avec un système de compostage et de recyclage, avec des toilettes sèches, avec ce genre de choses"</i>	Besoin en énergie	<i>"équiper un événement comme celui-là entièrement de panneaux solaires et ne pas recourir à des générateurs, on sait que c'est pas possible ... "</i>
		Boissons et alimentation	<i>"il y a un tel débit en fait dans un événement comme celui-là ... forcément ce n'est pas toujours local. "</i>
		Public international	<i>"on aimerait bien dire à tout le monde de venir à vélo, mais on sait bien que quand tu habites dans le sud de la France, ce n'est pas possible"</i>
		Dépendance entre la taille de l'événement et la programmation	<i>"Et les têtes d'affiches elles ne se déplacent pas pour un événement de 10 000 personnes, et d'ailleurs ça coûterait bien trop cher à l'événement"</i>
<b>Financier</b>	<i>"l'équilibre du budget il est fragile "</i>	Période actuelle compliquée	<i>"le fait qu'on sorte d'une crise covid qui a impacté tout le secteur et donc ces deux ans sans rentrée d'argent qui ont forcément impacté la trésorerie "</i> <i>"des augmentations notables au niveau du matériel, de la main d'œuvre etc."</i>
		Des investissements conséquents	<i>"l'investissement qui est consenti pour la mise en place du système de gobelets réutilisables est plus onéreux que le subside que tu pourras récupérer par rapport à la gestion des déchets. "</i>
<b>Le développement durable n'est pas la priorité n°1 du festival</b>	<i>"l'objectif premier c'est d'organiser un festival de musiques"</i>	Pas de réelle politique environnementale	<i>"C'est plutôt une question de bon sens. Il n'y a pas vraiment d'objectif."</i>



<b>Le manque de soutien du gouvernement</b>	<i>"... on peut sensibiliser les gens de façon plus ludique et ça on doit le faire. Mais on doit le faire aidé, ce n'est pas nous tout seul ... le gouvernement doit appuyer aussi ces mesures-là"</i>	Des subsides faibles	<i>"Je ne réduis pas à peau de chagrin ce que le gouvernement nous donne loin de là mais je vais dire par rapport à l'investissement qui est consenti, même pour faire des choses de base, ils ne se rendent pas toujours compte de l'investissement."</i>
		Un manque de cohérence	<i>"le subside sur la gestion des déchets qui est le seul subside qui reste est conditionné au fait que tu fasses des gobelets réutilisables ou pas ... ce n'est pas parce que tu ne fais pas de gobelets que tu ne fais pas plein de choses pour le tri. "</i>
<b>Le comportement des festivaliers</b>	<i>"quand tu organises un festival pour 250 000 personnes ça veut dire que tu dois convaincre 250 000 personnes d'adopter ton schéma de pensée et ce que tu veux leur faire faire"</i>	Souhait de sensibiliser plutôt que d'imposer	<i>"Si tu vas au front avec ces jeunes-là qui sont à peine sortis de la crise d'adolescence forcément tu t'attaques à un mur. Donc si on veut les sensibiliser et les faire adopter un comportement, on doit le faire de façon plus subtile et pas aller au front avec eux"</i>
		Les festivaliers à la recherche de facilité	<i>"si tu leur proposes pas une solution qui en termes de temps va être équivalente et qui va leur coûter moins cher souvent ils prennent la voiture parce que c'est plus simple."</i>
<b>La résistance des collègues/collaborateurs</b>	<i>"C'est plutôt parfois par facilité ou par manque de moyens ... c'est vrai que parfois tu dois batailler deux fois plus pour expliquer et alors parfois même en expliquant, ils te prouvent par a plus b que c'est pas faisable, pour diverses raisons. Mais c'est vrai que tu dois t'accrocher pour aller un peu plus loin"</i>		

<p><b>La recherche de cohérence</b></p>	<p><i>"... nous on a pris un peu plus de temps par rapport à d'autres festivals, parce qu'on a pris contact avec des associations belges, on a étudié les projets, on a regardé si ça avait du sens, on suit les projets"</i></p>		
<p><b>Le temps</b></p>	<p><i>"Si je devais enlever toutes les contraintes techniques et financières forcément que là je pourrais passer beaucoup plus de temps à développer des choses"</i></p>	<p>Dossier de subside complexe</p>	<p><i>"dans le subside sur la gestion des déchets, les conditions sont tellement devenues strictes ... que finalement tu te demandes si ça vaut vraiment bien la peine de te lancer. Parce que un dossier de subside, ça prend beaucoup de temps, il faut réfléchir, il y a des choses à mettre en place derrière"</i></p>
<p><b>Le manque de formation</b></p>	<p><i>"on n'est pas vraiment formés, peut-être qu'il y a des gestes qu'on fait qui ne sont pas bons et ça mériterait qu'on s'y attarde et que on fasse quelque chose ça c'est vrai."</i></p>	<p>Former les collaborateurs est compliqué</p>	<p><i>"Et donc quand on parle de formation, quand tu as 6000 personnes différentes qui bossent c'est quand même beaucoup plus difficile de les asseoir tous autour d'une table et de leur expliquer pendant une journée les bonnes pratiques. "</i></p>
<p><b>Pas de réelle pression des parties prenantes, mis à part les employés et les festivaliers.</b></p>	<p><i>"... ils [les partenaires] nous posent régulièrement des questions sur ce qu'on fait etc. mais l'input vient plutôt de nous dans le sens où c'est nous qui avons déterminé des conditions à leur participation."</i></p>		

<b>Coordination parfois compliquée entre les départements</b>	<i>"Et donc en fait c'est vraiment une collaboration continue entre différents départements de, ok on a les idées, ok il y a la technique, il y a le financement"</i>		
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## 6.2. Solutions pour faire face aux freins

L'interview avec la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2) nous a aidé à mieux comprendre les éléments motivant ou freinant les Ardentes dans sa démarche. Durant cet entretien, nous avons déjà abordé quelques pistes afin de répondre aux freins. Nous avons ensuite mené des entretiens avec plusieurs acteurs du secteur événementiel pour récolter leurs avis sur de possibles solutions.

Suite aux différentes interviews nous ayant permis de recueillir les avis de professionnelles du secteur événementiel, nous pouvons rejeter ou sélectionner certaines solutions.

### 6.2.1. Réduire la capacité des Ardentes

L'un des principaux freins que nous avons pu identifier, grâce à l'interview de la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2), est lié à la taille de l'événement. Selon elle, la taille des Ardentes empêche l'organisation de mettre en place certaines actions telles que : travailler uniquement avec des producteurs locaux, alimenter le festival avec des panneaux solaires ou encore utiliser des toilettes sèches.

Suite à la crise du covid, certains événements n'ont pas pu avoir lieu mais d'autres ont réduit leurs jauges pour limiter le risque de contamination du public. Cette diminution de capacité des festivals leur a permis de réduire leur impact environnemental (Belime, 2022, pp. 142-152). The Shift Project (2021, p. 44) propose, dans le but de réduire l'impact carbone des festivals, de réduire la taille des événements en de plus petits. Selon le rapport, passer d'un festival réunissant 280 000 personnes à dix festivals de 28 000 spectateurs répartis sur un territoire permettrait de diviser par trente les émissions de CO<sub>2</sub>, principalement en réduisant le transport des festivaliers.

La solution proposée par The Shift Project (2021, p. 44) ne nous semble pas réalisable car elle remet en cause trop de facteurs et soulève beaucoup de questions auprès de nos interlocutrices. Cela est « *économiquement non viable* » selon "l'organisatrice" (entretien n°3). De plus, cette dernière est plutôt sceptique quant à la réduction de l'impact environnemental, elle explique : « *Évidemment on va diminuer l'impact mobilité mais on va augmenter, multiplier par dix les autres impacts : locations, transports de scène, etc.* ». Cet avis est également rejoint par la "responsable de production".

Face à ces avis, nous avons proposé de simplement réduire la capacité de l'événement. C'est une pratique qui se fait comme l'explique la "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5). Mais elle ajoute que cette pratique dépend du modèle économique de chaque organisation. En effet, cela implique de repenser l'organisation et certains postes pourraient disparaître, raconte-elle. De plus, nos trois interlocutrices ainsi que la responsable développement durable des Ardentes expliquent que la programmation se verrait modifier. En effet, la programmation est dépendante de la capacité de l'événement, ce qui veut dire qu'un festival de 20 000 personnes ne pourra pas attirer les mêmes artistes qu'un festival de 200 000 participants. Or, les têtes d'affiche attirent de nombreux festivaliers comme l'explique la "responsable durabilité et accessibilité des publics" : « ... *on a vu qu'après le covid, les gens revenaient en festival. On sent que ça revient bien. Mais on sent aussi qu'ils reviennent pour voir quand même plutôt de la musique et plutôt des têtes d'affiche* ». En outre, la responsable développement durable des Ardentes explique que certains artistes ne se déplacent pas en dessous d'un certain nombre de festivaliers. Et si les Ardentes diminuait la capacité du festival, en gardant la même programmation, il faudrait augmenter les prix d'entrée pour rentrer dans les coûts.

Concernant cette réduction de capacité d'un festival, deux avis s'opposent. Selon "l'organisatrice" (entretien n°3), augmenter la capacité d'un festival permet de mieux amortir les coûts et ainsi il serait plus facile de réduire l'impact environnemental du festival. Mais pour la "responsable de production" (entretien n°4) et pour la "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5), plus un événement accueille du public, plus il est compliqué de mettre en place des actions que ce soit au niveau du financement, de la logistique ou de la technique.

La solution rencontre donc des pour et des contre, c'est pourquoi nous décidons de la mettre de côté. Pour pouvoir trancher, il faudrait effectuer plus d'entretiens avec d'autres acteurs afin de recueillir d'autres avis.

### 6.2.2. Définir une stratégie environnementale

Nous avons évoqué précédemment que le développement durable n'est pas une priorité pour de nombreuses organisations, surtout s'il n'y a pas de pression des parties prenantes. Dans le cas des Ardentes, le développement durable n'est pas une priorité. Ça ne le sera

probablement jamais puisque pour exister un festival doit répondre à des contraintes techniques et sécuritaires. Cependant, se fixer un cadre et des objectifs pourrait favoriser une meilleure considération de l'aspect environnemental. Or, le festival n'a ni lignes directrices claires en matière de DD ni d'objectifs. Les Ardentes navigue dans un océan de possibilités.

Comme nous l'avons vu, le succès d'un changement dépend de quatre facteurs : l'information, la compréhension, la capacité à changer et la participation (Kotter & Schlesinger, cité dans Giraud et al., 2013, p. 39). Pour répondre à ces facteurs clés de succès, nous pensons qu'il faut que les Ardentes élabore sa propre stratégie en impliquant tous les employés dans cette démarche, ceci permettant également de réduire la résistance au changement à laquelle l'organisation peut faire face.

L'avis général de nos interlocutrices, lorsque nous avons demandé si il était important de se fixer des objectifs, est sans appel. Chacune d'entre elles trouve qu'il est utile d'évoluer dans un cadre précis : « ... *le fait d'avoir des objectifs comme ça, ça permet aussi de préparer en amont une stratégie, un protocole d'actions c'est-à-dire : première année on observe, on répertorie, on a des données ; avec ça on a quelques mois pour y réfléchir et lancer des initiatives pour mettre en place l'année d'après ; et faire une évaluation. S'il n'y a pas d'objectif précis comme ça, c'est compliqué de pouvoir avancer et de lancer de nouvelles initiatives, ...* » explique la "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5).

Selon nous, le point le plus important sur lequel les Ardentes devrait travailler est la création d'une stratégie environnementale. Pour ce faire, l'organisation doit recueillir des données, les analyser, se fixer des objectifs et mettre en place des actions pour les atteindre. Lors de nos interviews, l'élaboration d'objectifs était le point de départ de la réflexion de nos interlocutrices.

Étant donné que l'organisation n'éprouve pas de réelle pression des parties prenantes, une démarche de RSE ne nous semble pas indispensable. Par contre, le festival peut agir au niveau du management environnemental. L'une des solutions centrale que nous proposons est que l'équipe définisse une stratégie environnementale sur plusieurs années, à l'aide d'un tableau de bord comprenant : des objectifs "smart", des actions pour y parvenir et des indicateurs. Ne subissant pas de pression importante, cette solution nous paraît la plus adaptée pour l'organisation car elle dispose ainsi d'une marge de liberté.

### 6.2.3. Former les acteurs

Autre frein identifié par la littérature et également par notre entretien avec la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2) : le manque de connaissances et de formation. Or, il existe de nombreuses formations au développement durable, allant de quelques heures à plusieurs jours.

Lors de notre entretien avec la responsable durabilité des Ardentes (entretien n°2), cette dernière expliquait que chaque employé ou collaborateur travaillant sur l'organisation du festival était amené à prendre des décisions en lien avec le développement durable. Mais ces personnes ne sont pas forcément formées sur ce sujet-là. Comme le dit la "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5), « ... il y a aussi des sensibilités personnelles différentes, au-delà de l'événement. Tout le monde n'est pas au même stade de compréhension de certains sujets ». Ce manque de connaissances ou de sensibilisation peut également engendrer de la résistance au changement.

Nous pensons donc que la formation de l'équipe organisatrice des Ardentes est primordiale pour leur démarche. Chacune de nos interlocutrices explique que le sujet du développement durable est abordé dans presque tous les aspects d'un festival, que ça soit la technique, la communication, le choix et la gestion des partenaires, la programmation, etc. Pour elles, il est intéressant de proposer une formation à l'ensemble de l'équipe organisatrice d'un festival. La formation permettrait, à minima, à ce que chacun soit sensibilisé au développement durable et aborde avec une meilleure compréhension le sujet dans leurs décisions. Cela agirait également en réduisant la résistance. Par ailleurs, nous pensons qu'il est intéressant que la responsable développement durable des Ardentes assiste de temps en temps à des séminaires, des workshops, et échange avec d'autres festivals sur le sujet.

### 6.2.4. Agir contre le frein financier

L'un des principaux freins, identifié par la revue de littérature et par notre interview de la responsable du développement durable des Ardentes (entretien n°2), est l'aspect financier qu'une démarche de développement durable représente. Nous n'avons pas réfléchi à une solution sur le sujet. Mais nos entretiens avec la "responsable de production" (entretien n°4) et la "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5) ont fait ressortir une solution intéressante : la mutualisation et la collaboration entre événements, c'est-à-dire du

prêt de matériel, des commandes groupées ou même de l'échange de bonnes pratiques. La première interlocutrice explique qu'au niveau environnemental il serait intéressant, pour des événements se trouvant sur un même territoire et rapprochés dans le temps, de faire une commande groupée de barrières par exemple. Cela réduirait les transports mais également les frais qui y sont liés. Seul point négatif évoqué par la "responsable durabilité et accessibilité des publics" par rapport à cette option, il existe une forme de concurrence entre les festivals ce qui pourraient les en dissuader. Cette collaboration/mutualisation nous semble plutôt intéressante comme solution, et ne paraît pas être insurmontable à mettre en place.

De plus, la "responsable de production" (entretien n°4) souhaiterait un meilleur encadrement de la part du gouvernement, pour que celui-ci participe aux frais liés à la réduction de l'impact environnemental. La "responsable durabilité et accessibilité des publics" (entretien n°5) parle des appels à projet qui devraient, selon elle, reprendre des critères de durabilité plus contraignants. Elle ajoute qu'elle n'apprécie pas devoir répondre à des contraintes mais cela pousserait les festivals à agir.

### 6.3. Généralisation

Dans ce mémoire, nous nous sommes concentré presque uniquement sur les Ardentes. Vient alors la question de la généralisation. De notre point de vue, les résultats obtenus ne peuvent pas être systématiquement généralisés à l'ensemble du secteur événementiel. En effet, chaque organisation est différente. Tous les événements ne sont pas confrontés aux mêmes freins car les freins dépendent : du type et de la taille de l'événement, du public, de l'emplacement, de l'équipe organisatrice, etc.

Lors des divers entretiens que nous avons menés, nous nous sommes aperçu que la structure et le fonctionnement des événements sont tous différents. Par exemple, au niveau du personnel, les Ardentes travaille avec une équipe de 10 - 15 employés, des prestataires et de nombreux stagiaires (entretiens n°1 et 2). Les événements, pour lesquels "l'organisatrice" travaille, sont mis sur pied par une équipe de cinq personnes et des indépendants (entretien n°3). Quant à l'événement discuté avec la "responsable durabilité et accessibilité des publics", celui-ci est organisé par une vingtaine d'employés et à peu près 80 bénévoles durant l'année (entretien n°5). Chaque organisation fait donc face à des réalités différentes comme nous le dit la "responsable durabilité et accessibilité des publics" en parlant de réduire la taille de



l'événement : « ... on est confrontés aussi au modèle économique parfois. Nous on est une vingtaine d'employés, si on décide de diviser X par deux, est-ce que tout le monde pourrait rester ? Je ne sais pas ». Il en est de même pour la formation des employés : former dix employés est plus envisageable que d'en former une centaine.

Par contre, le fait d'établir des objectifs afin d'avancer dans la démarche de réduction de l'impact environnemental peut être réalisé quelle que soit l'organisation. Mais les objectifs seront, bien entendu, différents d'un événement à un autre.

En résumé, nous ne pensons pas que les résultats obtenus durant ce mémoire soient généralisables à d'autres événements pour deux raisons : d'une part, chaque événement est différent et fait face à des challenges différents ; d'autre part, il faudrait davantage d'entretiens.

## 7. Conclusion

---

A travers ce mémoire, nous avons pu identifier de nombreux leviers et de nombreux freins à la transition écologique ; d'une part, suite à nos recherches dans la littérature et d'autre part grâce au partage d'informations et d'expériences des Ardentes.

La revue de littérature nous a permis de mieux comprendre par quels moyens une transition écologique s'effectue, mais également comment s'y prendre. Nous avons recensé différents leviers : répondre à la demande, se conformer aux réglementations, obtenir un avantage concurrentiel, diminuer les coûts et bien d'autres encore. Des freins ont également été identifiés tels que : la résistance au changement, le manque de temps et de connaissances, le manque de ressources, etc. Ensuite, nous avons pu confronter ces leviers et ces freins avec la responsable du développement durable des Ardentes lors d'un entretien. Cet entretien nous a été essentiel pour bien comprendre les défis auxquels le festival est confronté. Nous avons ainsi pu mettre en évidence plusieurs éléments freinant le festival dans sa démarche de réduction de son impact environnemental : la taille de l'événement, le manque d'objectifs, les contraintes budgétaires, techniques et logistiques, ...

En réponse à cela, nous avons cherché des solutions pour diminuer ces freins et les recommander au festival. Pour ce faire, nous nous sommes entretenu avec plusieurs professionnels du secteur événementiel. Il en ressort que réduire la taille des événements pourrait être une solution afin de réduire l'impact environnemental, mais celle-ci soulève beaucoup trop de questions à l'heure actuelle. Cette suggestion pourrait être à la base d'une future question de recherche, dans le but de quantifier l'impact que cela engendrerait pour un festival tant au niveau financier, de la logistique, de la structure, mais aussi d'un point de vue environnemental. Autre solution abordée, le fait de former l'équipe organisatrice est très important car chacun est amené à prendre des décisions pouvant impacter l'aspect environnemental du festival. Pour finir, l'un des points essentiels si les Ardentes veut aller plus en profondeur dans sa démarche, les organisateurs doivent travailler avec des objectifs clairs et établis à l'avance.

À notre sens, la partie recherche de solutions peut faire l'objet d'un mémoire se concentrant essentiellement à cela car pour mieux faire, nous aurions dû effectuer bien plus d'entretiens. Une étude quantitative pourrait également apporter des éléments intéressants : nous

pensons par exemple à demander aux festivaliers ce qu'ils aimeraient voir sur un festival comme mesures liées à l'environnement ; ou demander ce que eux sont prêts à faire pour réduire l'impact environnemental du festival. Nous pensons que le sujet est très large et peut faire l'objet de plusieurs mémoires.

En tout cas, il est essentiel que les Ardentes et que l'ensemble du secteur musical prennent des mesures audacieuses pour réduire leur impact environnemental. Mais pour ce faire, il faut repenser beaucoup d'aspects avec : les festivaliers, les partenaires, les associations, les gouvernements, les artistes. La transition écologique est un travail qui ne peut se faire d'un jour à l'autre. Mais petit à petit, à leurs échelles, les festivals peuvent créer un avenir plus durable et contribuer à la préservation de la planète.

## 8. Références

---

- Alié, B. (2022). Avec 210.000 festivaliers, la 15e édition des Ardentes est un succès. *RTBF*. <https://www.rtb.be/article/avec-210000-festivaliers-la-15e-edition-des-ardentes-est-un-succes-11028726>
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81, 15-36. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0015>
- Alonso-Vazquez, M., & Ballico, C. (2021). Eco-friendly practices and pro-environmental behaviours : the Australian folk and world music festival perspective. *Arts and the market*, 11(2), 76-91. <https://doi.org/10.1108/aam-10-2020-0046>
- Autissier, D., & Gril, E. (2020). Faut-il avoir peur du changement organisationnel ? *Gestion*, 45(2), 54-60. <https://doi.org/10.3917/riges.452.0054>
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). Chapitre 3. Changement exponentiel et difficultés de transformation [En ligne]. Dans *Du changement à la transformation* (p. 65-94). Dunod. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/du-changement-a-la-transformation--9782100780891-page-65.htm>
- Balaud, L., & Chopot, A. (2021). *Nous ne sommes pas seuls : Politique des soulèvements terrestres*. SEUIL.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et explications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105. [https://telescope.enap.ca/telescope/docs/index/vol\\_14\\_no\\_3/telv14n3\\_changement.pdf](https://telescope.enap.ca/telescope/docs/index/vol_14_no_3/telv14n3_changement.pdf)
- Bareil, C., Charbonneau, S., & Baron, A. (2020). *Voyage au coeur d'une transformation organisationnelle : Récit et guide pas à pas* (2e édition). Editions JFD.
- Bedoin, D., & Scelles, R. (2015). 6. Transcription, interprétation et restitution. Dans *S'exprimer et se faire comprendre* (p. 135-153). Érès. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/s-exprimer-et-se-faire-comprendre--9782749248486-page-135.htm>

- Belime, P. (2022). Les micro-festivals peuvent-ils transformer l'expérience festivalière ? *Nectart*, 14(1), 142-152. <https://doi.org/10.3917/nect.014.0142>
- Bottrill, C., Papageorgiou, S., & Jones, M. (2009). *Jam Packed : Part 1 : Audience Travel Emissions from Festivals*. [https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2022/01/Jam Packed Festival Audience Report 2009.pdf](https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2022/01/Jam_Packed_Festival_Audience_Report_2009.pdf)
- Catellani, A. (2019). L'entreprise responsable et ses parties prenantes : entre « manipulation » et co-construction de sens. *Actes Sémiotiques*, 122. <https://doi.org/10.25965/as.5936>
- Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans *La méthode en sociologie* (p. 24-32). La Découverte. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/la-methode-en-sociologie--9782707152411-page-24.htm>
- Crifo, P., & Forget, V. D. (2014). Pourquoi s'engager volontairement dans la transition énergétique ? Enseignements de la littérature sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. *Revue d'économie industrielle*, 148, 349-381. <https://doi.org/10.4000/rei.6030>
- Dochain, K. (2016). Y a-t-il trop de festivals en Belgique ? *Focus Le Vif*. Consulté le 18 mars 2023, à l'adresse <https://focus.levif.be/y-a-t-il-trop-de-festivals-en-belgique/>
- EventChange. (2023). EventChange - transition durable du secteur culturel et événementiel. Consulté le 15 juillet 2023, à l'adresse <https://eventchange.be/>
- Forbes France. (2019). Environnement : Les Consommateurs Privilégient Les Marques Qui Ont Une Conscience Écolo. *Forbes France*. <https://www.forbes.fr/environnement/environnement-les-consommateurs-privilegient-les-marques-qui-ont-une-conscience-ecolo/>
- Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel : Réflexions sur les conceptions méthodologiques [En ligne]. Dans *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (p. 5-30). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>

- Gaffard, J. (2021). Économie de la transition écologique et gouvernance des entreprises. *Revue internationale de droit économique*, XXXV(2), 245-255. <https://doi.org/10.3917/ride.352.0245>
- Gendron, C. (2004). 2. Le comportement et les stratégies de l'entreprise en matière d'environnement [En ligne]. Dans *La gestion environnementale et la norme ISO 14001* (p. 35-53). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.10677>
- Giraud, L., Autissier, D., & Moutot, J. (2013). Attitudes et comportements des salariés envers le changement : une étude longitudinale de la mise en place d'un changement organisationnel. *Question(s) de management ?*, 3, 37-52. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0037>
- Glémain, P., & Billaudeau, V. (2022). Les tiers-lieux de transition sociétale en région ouest de la France : penser un transitio-mètre pour comprendre leurs effets transitionnels au niveau local. *Norois*, 264-265. <https://doi.org/10.4000/norois.12917>
- Grubb, M., Okereke, C., Arima, J., Bosetti, V., Chen, Y., Edmonds, J., Gupta, S., Köberle, A., Kverndokk, S., Malik, A., Sulistiawati, L., & Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). Climate Change 2022 : Mitigation of Climate Change : Introduction and Framing. *The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGIII\\_Chapter01.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_Chapter01.pdf)
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2010). *Environmental Management System and SMEs: EU Experience, Barriers and Perspectives*. <https://doi.org/10.5772/10098>
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- L'Allier, M., & Audet, R. (2020). Les entreprises de l'économie verte sont-elles des entreprises de la transition socioécologique ? *Revue de l'organisation responsable*, 15, 31-43. <https://doi.org/10.3917/ror.151.0031>

- Mairesse, F. (2020). Chapitre 1. Le projet culturel et la vision stratégique [En ligne]. Dans *Gestion de projets culturels : Conception, mise en œuvre, direction* (2e éd., p. 23-38). Armand Colin. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/gestion-de-projets-culturels--9782200628048-page-23.htm>
- Organisation internationale de normalisation. (2014). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- Organisation météorologique mondiale. (2021). *Atlas de la mortalité et des pertes économiques dues à des phénomènes météorologiques, climatiques et hydrologiques extrêmes (1970-2019)*. [https://library.wmo.int/doc\\_num.php?explnum\\_id=11124](https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=11124)
- Pellicer-Cardona, I. (2022). 42. Gestion environnementale [En ligne]. Dans *Psychologie environnementale : 100 notions clés* (p. 113-115). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.march.2022.01.0113>
- Pierret, J. (2004). Place et usage de l'entretien en profondeur en sociologie. Dans *Sociologie pénale : système et expérience* (p. 199-213). Érès. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/sociologie-penale-systeme-et-experience--9782749202471-page-199.htm>
- Renaud, A. (2015). Chapitre 1. L'environnement naturel, une préoccupation managériale [En ligne]. Dans *Management et contrôle de gestion environnemental* (p. 12-52). EMS Editions. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/management-et-contrôle-de-gestion-environnemental--9782847696714-page-15.htm>
- Rico, J. (2009). Démarche de développement durable et rôle des parties prenantes : Le cas de l'ostréiculture dans le bassin-Marennes-Oléron. *Management & Avenir*, 29(9), 293-307. <https://doi.org/10.3917/mav.029.0293>
- Sauvayre, R. (2021). Chapitre 2. Choisir un type d'entretien. Dans *Initiation à l'entretien en sciences sociales* (p. 17-28). Armand Colin. <https://www-cairn-info.kbr.idm.oclc.org/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836-page-17.htm>

- Sauvé, S., Normandin, D., & McDonald, M. (2016). *L'économie circulaire : Une transition incontournable* [En ligne]. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.4151>
- Service Public Fédéral. (s. d.). *Émissions des gaz à effet de serre : Émissions par secteur*. Klimaat | Climat. Consulté le 17 mars 2023, à l'adresse <https://climat.be/en-belgique/climat-et-emissions/emissions-des-gaz-a-effet-de-serre/emissions-par-secteur>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, N° 97, 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Sulzer, E. (2022). La responsabilité sociétale des entreprises face à la transition écologique. *Céreq Bref*, 430(14), 1-4. <https://doi.org/10.57706/cereqbref-0430>
- Taleb, L., Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., & Amzil, A. (2021). Relation dynamique entre innovation verte et performance financière : rôle du management environnemental. *Question(s) de management ?*, n° 36(6), 71-86. <https://doi.org/10.3917/qdm.216.0071>
- The Shift Project. (2021). Décarbonons la culture ! Dans *The Shift Project*. Consulté le 20 mars 2023, à l'adresse <https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/11/211130-TSP-PTEF-Rapport-final-Culture-v2.pdf>
- Walker, K., & Wan, F. (2011). The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing : Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>



## Annexe 1 : Entretien n°1 – Présentation des Ardentes – Chargée de production

---

Entretien effectué le 22 mars 2023.

### **Peux-tu te présenter en quelques mots ?**

*Je m'appelle X. Je suis employée dans l'ASBL "Festiv@Liège" qui est constituée d'une équipe organisant le festival les "Ardentes". Nous n'organisons pas uniquement les Ardentes, il y a d'autres événements qui sont organisés par l'ASBL mais une grande partie de l'équipe se charge de l'organisation des Ardentes. Et donc moi je fais partie de l'équipe d'organisation des Ardentes.*

### **Quelle est ta fonction au sein du festival ?**

*Je suis chargée de production et techniquement je suis collaboratrice chargée de production. Je m'occupe des bénévoles, des logements crew, du projet Synka qui lutte contre les agressions et violences sexuelles en milieu festif. Je fais aussi diverses tâches un peu ponctuelles dans le sens où ce sont des choses qui n'ont pas besoin d'être traitées pendant toute une année entière.*

### **Comment qualifierais-tu le style de musique proposé par le festival ?**

*On se dirige vraiment, quasi exclusivement vers une affiche rap, hip-hop, musique urbaine. C'est vraiment l'essence même de l'affiche. On a cinq scènes en tout. Je vais reprendre les noms de l'année dernière : on a la scène Phoenix qui est la plus grande scène où se produisent nos têtes d'affiche ; la Big Eye qui est la deuxième plus grande scène qui est quasi l'équivalent de la Phoenix ; ensuite on a la Da Hood qui est notre troisième plus grande scène ; on a aussi la Forcing Club qui est une plus petite scène qui accueille donc des artistes émergents, qui sont en train de se faire une place dans le rap/musique urbaine ; on programme aussi des découvertes au Wallifornia Park.*

### **Quel est le public cible des Ardentes ?**

*Si vraiment je dois donner une tranche d'âges, je dirais entre 16 et 20 ans et encore 16-18 ans. On a un public en grande partie français. On touche majoritairement un public francophone suite aux artistes parce qu'on a quelques artistes internationaux mais pour le restant de l'affiche, c'est du rap français donc forcément on touche plus un public francophone.*

### **De combien de personnes est composée l'équipe des Ardentes ?**

*Il y a une dizaine de personnes travaillant à temps plein tout au long de l'année. Après on a beaucoup de renforts qui arrivent surtout pour la période/le mois juste avant le festival et là je dirais qu'on est une vingtaine. En fait, on travaille avec énormément de prestataires. L'équipe d'organisation est composée de 10-15 personnes et on a des prestataires qui travaillent sur des points bien particuliers, comme par exemple on a quelqu'un qui se charge du camping.*

### **Le festival agit-il dans le but de réduire son impact environnemental ?**

*En fait, je vais prendre les points sur lesquels je travaille. Par exemple pour le projet Synka, on voulait vraiment l'année dernière mettre en place des dispositifs par rapport à toute l'actualité de drogues dans les verres etc. Et en fait, il y avait beaucoup de solutions qu'on avait trouvé en terme de protection de verre. Mais d'un point de vue environnemental, ça nous paraissait impossible de mettre en place des protections jetables au niveau de la durabilité mais aussi pour nos équipes de propreté qui passent leur temps à nettoyer le festival. Et donc on ne voulait pas se retrouver avec des choses jetables à terre en fin de festival. Donc, même si ça avait un coût beaucoup plus important, on a opté pour des protections de verre réutilisables que les festivaliers pouvaient garder et reprendre chez eux, et qui étaient en tissu ayant un impact écologique beaucoup moins fort que tous les trucs en plastique et en silicone qu'on avait pu découvrir pour le projet.*

### **Quelles sont les solutions mises en place au niveau :**

- **Des transports des festivaliers ? Des artistes ?**

*Les festivaliers ont des réductions sur leur ticket de train, quand ils achètent leur pass pour les Ardentes. On met aussi en place des navettes depuis certaines villes de France, de Suisse, du Luxembourg mais aussi de Belgique, pour limiter au maximum que chacun prenne sa voiture jusqu'au site du festival. On essaie de favoriser la mobilité douce avec un parking à vélos. Et on met en place aussi des navettes depuis le centre de Liège pour que les voyageurs qui viennent de loin et qui s'arrêtent aux Guillemins, qui est la plus grosse gare pour venir en train jusque Liège, pour qu'il n'y ait pas ce frein de "je viens en train aux Ardentes mais après je dois encore marcher x kilomètres". Donc ceux qui venaient en train pouvaient ensuite prendre un train pour aller directement au site du festival.*

*Au niveau du transport des artistes, je dirais que ce n'est pas vraiment de notre ressort. Les artistes c'est un peu un sujet sensible et c'est un peu le genre de chose où on n'a pas vraiment le choix.*

- **De la restauration ?**

*Au niveau de la restauration, on a une charte que les commerçants doivent signer et donc respecter, qui empêche d'utiliser des contenants en plastique : les couverts et assiettes doivent être en bois ou en carton. Ils ne peuvent pas servir de la nourriture dans des contenants en plastique jetable. On leur distribue aussi tout ce qu'il faut pour effectuer le tri sélectif.*

- **De la gestion des déchets ?**

*L'année passée il y avait des concours auprès des festivaliers. Par exemple, j'invente, si un festivalier ramenait 50 gobelets, il recevait 5€ de cashless sur son bracelet. Il y a quelques petites astuces qui sont mises en place pour que les festivaliers respectent un peu le terrain comme des cendriers avec "quel est ton artiste préféré entre Stromae et Damsa ?" et donc les festivaliers mettent leurs mégots pour voter. Donc il y a un peu des petites choses comme ça qui sont mises en place. Il y a des bénévoles, des équipes volantes qui distribuent des sacs poubelles etc. pour faire le tri. Pendant que les festivaliers se font à manger, il y a des équipes qui s'assurent que les festivaliers jettent leurs déchets dans les bonnes poubelles. Il y a également des cendriers de poche qui sont distribués sur le site.*

- **Camping ?**

*Dans le camping "regular", ils (les festivaliers) peuvent louer une tente, permettant ainsi aux festivaliers de ne pas acheter une tente juste pour l'occasion. Ce sont des tentes déjà montées, installées etc. Donc les festivaliers qui en ont loué une peuvent directement s'installer dedans. On a aussi le camping "all star", qui lui, est un peu du glamping et donc c'est un camping un peu plus luxueux. Les festivaliers peuvent choisir leur type de logement.*

*Ce qu'on a fait l'année dernière et qui va très certainement se refaire cette année c'est qu'à la fin du festival, il y a énormément de campeurs qui laissent des choses sur le camping. Et donc on a des équipes qui s'occupent de voir ce qui est encore en état, pour les donner à des associations qui en ont besoin.*

**Pourquoi est-ce que le festival met en place de telles solutions ?**

*Simplement parce qu'on a un public jeune qui lutte pour le climat, qui a un esprit écologique. On n'a pas le choix vis-à-vis de notre public et des convictions qu'ils défendent. Et juste ce n'est plus possible en 2023 de faire un festival avec du plastique jetable.*

**Selon toi, qu'est ce qui rend impossible la mise en place d'actions plus poussées pour réduire l'impact environnemental du festival ?**

*Selon moi ce sont les coûts, surtout là avec le contexte économique avec tout qui augmente. Ça demande beaucoup d'argent de rendre les choses plus durables et de temps en temps on a pas le choix parce qu'on n'a pas les moyens. Je dirais aussi que la façon dont l'équipe de production est organisée ne facilite pas le travail. On est pas beaucoup mais chaque décision impacte le travail des autres et donc c'est parfois compliqué de se coordonner là-dessus.*

## Annexe 2 : Entretien n°2 – Responsable du développement durable des Ardentes

---

Entretien effectué le 11 avril 2023.

**Je vais te demander de te présenter en quelques mots : Qui es-tu ? Quel âge as-tu ? Quelle est ta fonction ? Depuis combien de temps travailles-tu pour les Ardentes ?**

*Je m'appelle X, 32 ans. Je travaille dans l'événementiel depuis 8 ans je pense. Avant ça, j'étais dans le secteur juridique puisque j'ai étudié le droit à l'Université de Liège et puis je me suis réorientée vers l'événementiel en faisant les masters qu'il fallait. Et donc ça fait environ 8 ans que je travaille là-dedans comme chargée de production. J'ai diverses fonctions au sein des Ardentes, je m'occupe : du sponsoring, du volet camping, de tout le volet pmr<sup>8</sup>, et évidemment de l'aspect propreté qui est lié à l'aspect durabilité donc tout ce qu'on peut faire pour essayer de rendre l'événement plus "green".*

**Penses-tu que le secteur culturel a un rôle à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique ? Si oui, pourquoi ?**

*Alors c'est une vaste question ! Je dirais que l'objectif, la raison d'être de la culture ce n'est pas vraiment ça. À partir du moment où tu organises un événement, l'objectif est autre. C'est faire découvrir aux gens des expériences, les faire sortir un petit peu de leurs sentiers battus, ouvrir leurs esprits de différentes façons que ce soit par la musique, le théâtre, le cinéma, etc., vraiment le secteur culturel au sens large. Pour en arriver au secteur festival, je pense que c'est un peu hypocrite voire illusoire de penser qu'on peut être un événement totalement green parce qu'à partir du moment où tu organises un festival, tu sais que tu as un impact sur l'environnement. Donc je veux dire si la culture ne voulait pas avoir d'impact sur l'environnement, si les festivals ne voulaient pas avoir de véritable impact sur l'environnement, on ne les ferait pas du tout, parce que : ce sont des grosses machines ; on sait que ça demande une quantité d'énergie incroyable pour quelques jours ; en terme de consommation c'est aussi démentiel en tout cas dans les gros festivals. Et donc c'est plutôt quelque chose d'utopique de penser qu'on n'aura pas d'impact. Maintenant là où la culture*

---

<sup>8</sup> Personne à mobilité réduite

*par contre a un rôle à jouer, c'est de dire « ok on sait que notre présence et l'organisation va avoir un impact mais comment est-ce qu'on peut faire pour qu'elles aient le moins d'impact possible ». Tout en restant réaliste parce qu'il y a des contraintes aussi liées à la taille de l'événement, c'est-à-dire que là où tu peux te permettre, pour un petit festival je vais dire qui reste en termes de jauge raisonnable, de pouvoir travailler avec des producteurs très très locaux, avec peut-être des panneaux solaires, avec un système de compostage et de recyclage, avec des toilettes sèches, avec ce genre de choses. Toutes des choses qui peuvent être mises en place plutôt facilement et pas pour beaucoup plus chères dans des événements de taille raisonnable. À partir du moment où tu arrives dans une taille d'événement de masse, comme on nous a qualifié pendant la période covid, tous ces critères-là doivent être pris en compte aussi, c'est-à-dire que parfois tu es plein de bonne volonté, tu as envie de faire plein de choses mais techniquement ça ne tient pas la route. Le juste équilibre il est là, de dire « ok ça malheureusement je ne vais pas pouvoir le faire ». Par exemple, équiper un événement comme celui-là entièrement de panneaux solaires et ne pas recourir à des générateurs, on sait que c'est pas possible parce que une scène comme la mainstage<sup>9</sup> chez nous avec une jauge de 50 000 personnes, ça nécessite une puissance incroyable, et donc ce n'est pas réaliste. Mais par contre sur d'autres choses, je peux avoir une action positive et donc tout l'équilibre il est là en fait.*

*Je sais bien que j'ai fait beaucoup de détours pour arriver à ta question mais voilà en gros l'idée pour certains événements de se faire passer pour « plus catholiques que le Pape » je trouve ça parfois un peu dommage, parce que ça met les autres événements en porte-à-faux, en disant nous on est 100% green etc. Il y a vraiment quelque chose en tout cas une ligne rouge que moi j'essaie d'appliquer à moi-même et à l'événement, c'est de dire qu'il n'y a rien de pire que de faire du greenwashing. C'est pour ça notamment que les Ardentes se font parfois tacler dans la presse ou autre parce qu'on est parfois en retard sur des mesures qui ont été faites ailleurs. Parfois, comme je te le disais, il y a des choses qui ne sont pas possibles parce que oui c'est fait ailleurs, mais c'est faisable chez eux parce que c'est plus petit, donc c'est juste pas opposable chez nous. Travailler avec une brasserie locale ou du soda local, pour un événement de 2 000 personnes c'est possible mais pour un événement de 250 000 ça ne l'est pas, tout*

---

<sup>9</sup> Scène principale

*simplement parce qu'ils n'ont pas les quantités pour nous fournir. Et ce n'est pas qu'on ne veut pas les voir, quand on leur pose les questions ils nous disent eux-mêmes « excusez-moi ce n'est pas possible en fait, c'est beaucoup trop ce que vous demandez comme stock, ce serait mon stock de l'année, je ne peux pas vous le fournir ». Donc voilà, faire des mesures pour se faire passer pour des défenseurs on va dire dans la presse, ce n'est pas vraiment l'objectif de la maison. Notamment par exemple, faire pousser des arbres à Madagascar en disant que tu as une compensation carbone totalement neutre c'est bien beau mais en soit, sans méchanceté aucune, c'est se donner bonne conscience parce que ça n'enlève pas le fait que en effet tu as pollué. Et donc si c'est pour polluer à tout va mais que te dire que tu vas planter 15 000 arbres parce que ça va compenser et ne pas essayer en amont de faire des efforts c'est un peu bête. Et en plus pourquoi Madagascar ? En soit il y a plein de projet en Belgique qui en valent la peine et quitte à replanter des arbres et soutenir ces actions-là, autant le faire chez nous. Et c'est pour ça que nous on a pris un peu plus de temps par rapport à d'autres festivals, parce qu'on a pris contact avec des associations belges, on a étudié les projets, on a regardé si ça avait du sens, on suit les projets. Et donc là on travaille avec une boîte bien belge qui fait des projets bien belges. Et notamment ce qu'on a fait l'an passé avec eux on va le visiter concrètement le 25 avril. On va sur place voir ce qu'on a planté. Donc voilà le greenwashing c'est vraiment quelque chose qu'on essaie d'éviter parce que c'est quelque chose qui peut te retomber facilement dessus et le revers de la médaille est compliqué à gérer.*

**C'est clair que le greenwashing peut être un gros problème et avoir de grosses répercussions sur une entreprise.**

*Et après, j'anticipe peut-être tes questions, il y a le volet « qu'est-ce que l'événement peut faire lui-même pour réduire son impact ? » mais il y a aussi et là je suis totalement d'accord : « est-ce que c'est le rôle de la culture de se préoccuper de l'environnement ? ». Oui, sous certaines conditions, et je dis ça doit être réalisable, avec des objectifs mesurables, etc. Mais par contre « est-ce que c'est le rôle de la culture de sensibiliser les gens ? », je pense que oui aussi. La réponse à cette question est positive dans le sens où ce n'est pas notre rôle. Et parfois j'insiste un peu parce qu'il y a plein de belles mesures à mettre en œuvre mais qui coûtent extrêmement d'argent, et finalement l'objectif premier c'est d'organiser un festival de musique, ce n'est pas d'éduquer les gens à trier leurs poubelles. Maintenant, on est tout à fait conscient qu'avec un événement comme le nôtre, on a une force en tant que caisse de*

*résonance, pour faire passer des messages aux gens, que ce soit au niveau environnemental ou aussi sur d'autres sujets parfois houleux dans l'actualité. L'année passée, ça a été le cas avec toute cette problématique du consentement, de la drogue dans les verres, plus largement de l'éducation sexuelle. On sait qu'on a un rôle à jouer dans le sens où, même par rapport à l'environnement, on peut sensibiliser les gens de façon plus ludique et ça on doit le faire. Mais on doit le faire aidé, ce n'est pas nous tout seul parce qu'en soit c'est aussi une politique qui touche le grand public et donc le gouvernement doit appuyer aussi ces mesures-là. On peut mettre à disposition les moyens et le canal de communication de l'événement mais il faut qu'on soit aidé dans la démarche. Je pense que là on se doit de le faire, c'est une obligation.*

**Comment les enjeux environnementaux sont-ils pris en compte dans l'organisation du festival ? Est-ce qu'il y existe une ligne directrice que chaque employé doit respecter ?**

*Ça dépend un peu parce qu'il y a deux angles : le festival c'est une chose mais je vais dire il y a une société derrière. Donc il y a tout d'abord le volet interne à l'entreprise parce qu'on est finalement une entreprise comme une autre, enfin je veux dire on a des bureaux, on est une dizaine une quinzaine d'employés, en soit on a aussi une responsabilité interne de l'entreprise par rapport à ça. Et puis après il y a tout le volet événement. À l'interne, on a un règlement d'ordre intérieur mais on va plus sur du bon sens. Et bon ça c'est lié intrinsèquement au fait qu'on est situé au centre-ville, mais il y a quand même pas mal d'employés, je pense à mon avis la grosse moitié, qui se déplacent en vélo, en transport en commun, qui viennent carrément à pieds. C'est un peu pour ça qu'on a déménagé au centre, c'est pour pouvoir maximiser nos déplacements de façon plus durable, avec une mobilité douce et même nos collaborateurs qui viennent de plus loin notamment de Bruxelles etc. ils viennent généralement en train. Et donc ça c'est vrai que pour maximiser ces déplacements, l'entreprise finance les déplacements de ses collaborateurs et il y a des avantages à venir en transport en commun, ça c'est la première chose. Après au niveau du bureau, nous on est aussi attentif. On a des poubelles de tri, on essaie de sensibiliser tout le monde avec des affiches, on le dit régulièrement etc., mais on trie. Et donc ça c'est quand même une bonne chose ; mais sinon au niveau entreprise on se limite à ça. Malheureusement, on est locataire et pas propriétaire donc on n'a pas de panneaux solaires ou de choses de ce type-là. Mais voilà ici on a déménagé, on sait qu'on est au mazout, les collaborateurs ont été sensibilisés à couper toutes les vannes de chauffage par exemple, en fin de journée à ne pas exagérer sur les consommations, à*



*prendre un plaid plutôt qu'autre chose. On a une fontaine à eau pour éviter d'avoir 50 bouteilles d'eau. On fait de petites choses à notre échelle, qui pourraient certainement être améliorées mais qui nécessiteraient aussi qu'on soit propriétaire du bâtiment pour pouvoir y apporter des modifications notables, notamment sur les chasses d'eau, ce genre de chose quoi. Quand une société n'est pas propriétaire du bâtiment qu'elle occupe, c'est toujours plus compliqué parce que tu dépends du propriétaire pour faire des travaux.*

*Et sinon, au niveau du festival quelles sont les lignes directrices, je t'en ai déjà un peu parlé en fait. Il faut qu'on fasse des choses mais alors il y a plusieurs contraintes qui viennent : « est-ce que techniquement c'est réalisable ? » ; « est-ce que ça tient la route niveau logistique ? » parce que c'est un événement qui ne dure que quatre jours donc tu ne peux pas te permettre de faire des tests et te dire si ça ne marche pas « c'est pas grave, on réessaiera dans une semaine », bah non parce que l'événement il est prévu toute l'année pour quatre petits jours donc ça doit marcher ; et « est-ce que financièrement c'est aussi faisable ? » parce qu'on sort d'une crise, enfin il y a plusieurs points. En gros, il y a deux choses : le fait qu'on sorte d'une crise covid qui a impacté tout le secteur et donc ces deux ans sans rentrée d'argent qui ont forcément impacté la trésorerie ; et que il n'y a rien à faire quand tu remets en place un événement et que tu crées ton budget il y a quand même des postes plus essentiels. Je ne parle pas de notre sentiment, je parle au niveau pratique, il y a des postes qui sont essentiels. Sans ça on ne fait pas l'événement tout court : la sécurité, le barriérage, la technique. Enfin voilà ça si tu ne mets pas l'argent dedans, tu ne fais pas l'événement et c'est ça quand même l'objectif premier. Et il y a tous des paramètres, c'est pas secondaire le bon terme, qui sont importants à nos yeux mais qui pour la bonne tenue de l'événement ne sont pas essentiels.*

**Oui, ce n'est pas prioritaire quoi.**

*Voilà c'est ça. C'est tout ce volet-là, enfin pas la propreté mais la durabilité parce que la propreté ça c'est essentiel. Tu ne peux pas avoir un site sale. Mais par contre toutes les mesures en faveur de l'environnement ça l'est moins parce que si tu ne le fais pas, ça va être un gros échec pour nous et pour l'équipe mais en soit ça ne va pas mettre en péril la bonne tenue de l'événement. Tous les aspects de sensibilisation, même en dehors de l'environnement, les associations, etc., les chartes alimentaires, ce genre de chose, ce n'est pas essentiel à l'événement. Donc il faut voir dans un budget qui a été un peu grevé on va dire par le covid et des augmentations notables au niveau du matériel, de la main d'œuvre etc.*

*c'est sûr que trouver un juste équilibre là-dedans et réserver une poche, une enveloppe budgétaire à ça ce n'est pas toujours évident. Parce que si tu dois aller piocher dans des réserves, c'est toujours là-dedans que tu vas aller chercher forcément.*

*Et alors en plus de cela, « pourquoi est-ce que c'est compliqué ? ». Nous au niveau financement, la plus grosse partie de nos recettes sont des recettes sur événement, donc internes, propres à l'événement, de billetterie et de consommation (bars, foodtrucks, etc.). Ça c'est les plus grosses rentrées, après ça il y a tout un volet financement privé. Donc on va faire une recherche de financement par rapport à des sociétés privées, en gros c'est du sponsoring. Et il y a aussi une enveloppe publique et par rapport à l'imaginaire que les gens ont, c'est très très très faible dans le budget global, mais voilà on fait des demandes de subsides, de subventions. Il y a quelques années, au niveau environnement on avait la possibilité de demander deux subsides au gouvernement. Donc il y avait aussi toute la charte Festivals Wallonie Demain avec à l'époque le Ministre Di Antonio qui était à la tête de ça. Donc lui il avait écrit une charte et si tu répondais à des critères, tu pouvais signer la charte et tu avais des subsides. Di Antonio est sorti du gouvernement, la charte est tombée avec lui mais donc tu pouvais quand même demander des subsides sur deux plans. Le premier c'était la gestion des déchets, donc ça on parle plutôt de propreté au sens propre. Après si tu connais tout ça, tu peux m'arrêter hein.*

**Cette partie-là non je ne connais pas.**

*Donc tu as la gestion des déchets, c'est vraiment le béaba je vais dire du tri, des locations de poubelles, du personnel pour nettoyer et pour s'assurer que la chaîne de tri est respectée. Et tu avais aussi un volet développement durable et tu pouvais demander des subsides sur les deux volets. Malheureusement, et c'est quelque chose qui est vraiment dommageable, c'est que on ne peut plus demander des subsides sur le volet développement durable, parce que le gouvernement estime que maintenant ils n'ont plus à nous aider et que ce sont des choses qui doivent être rentrées dans les mœurs. Sauf que ce sont des choses qui coûtent quand même très cher et comme je te le disais au tout début d'entretien, nous on est tout à fait conscient qu'on doit avoir un rôle à jouer dans de la sensibilisation du public et servir de caisse de résonance et mettre les moyens à disposition, mais que c'est n'est pas forcément à nous de financer le taff du gouvernement qui est de sensibiliser en fait son électorat à la prise de conscience qu'on va vers quelque chose de mauvais en terme d'environnement. Donc on*

*trouve ça un peu hypocrite qu'ils nous aient coupé les vivres parce que finalement comme je te le disais, l'équilibre du budget il est fragile et que si en plus on n'a pas de coup de main, c'est plutôt compliqué. Et donc il y a en plus la problématique que maintenant la gestion des déchets, le subside sur la gestion des déchets qui est le seul subside qui reste est conditionné au fait que tu fasses des gobelets réutilisables ou pas.*

**Oui et ça, ça ne réduit pas spécialement l'impact environnemental.**

*Oui et puis ce n'est pas parce que tu ne fais pas de gobelets que tu ne fais pas plein de choses pour le tri. Et donc on trouve que c'est aussi un peu hypocrite de dire vous devez faire des gobelets, parce que ce qu'il y a aussi c'est que les gobelets comparativement, l'investissement qui est consenti pour la mise en place du système de gobelets réutilisables est plus onéreux que le subside que tu pourras récupérer par rapport à la gestion des déchets. Et en plus l'un et l'autre ne sont pas liés, parce que les gobelets pour moi c'est plus du développement durable que de la propreté. Et donc ils conditionnent un subside de propreté à une condition de développement durable donc ce qui est un peu ironique mais bon voilà. Donc notre ligne de conduite elle est un peu ... voilà on marche sur des œufs. On a plein de bonne volonté mais on a pas mal d'obstacles devant nous et des réalités à prendre en compte et à ne pas négliger.*

**Par rapport au subside donc qu'il y avait avant par rapport au développement durable, est-ce qu'il existe une alternative maintenant ?**

*Non, il n'y en a plus. En fait avant tu avais un subside général et de temps en temps des appels à projet très spécifiques et maintenant en fait il n'y a plus rien. Tu ne peux plus demander de subside sur le développement durable. Et même dans le subside sur la gestion des déchets, les conditions sont tellement devenues strictes et ils ont réduit le champs de ce qui était éligible en terme de dépense que finalement tu te demandes si ça vaut vraiment bien la peine de te lancer. Parce que un dossier de subside, ça prend beaucoup de temps, il faut réfléchir, il y a des choses à mettre en place derrière et tu te dis bah les conditions sont devenues tellement strictes que finalement est-ce que ça en vaut vraiment la peine qu'on fasse tout ça parce qu'on ne saura quand même pas justifier tout ce qu'on fait et ça ne sera pas éligible dans les factures, donc c'est un peu compliqué. On a essayé d'interpeller la ministre par rapport à ça mais bon voilà c'est compliqué.*

**Ce subside-là qui est disponible, c'est lié à "Emball'Agir" ?**

*Oui c'est ça. C'est l'appel à projet qui s'appelle Emball'Agir. Alors il y a Bewapp qui est l'organisme on va dire qui met en œuvre les décisions de la ministre. La question cette année c'est de se dire « ok si on n'a pas obtenu le subside ou si on n'a pas rentré notre demande est-ce qu'on peut quand même demander un soutien de la part de Bewapp ? ». Et ça ce n'est pas que pour les événements, c'est aussi pour ton quartier. Si toi et tes voisins vous voulez aller ramasser des déchets etc. tu peux faire une demande et ils sont censés normalement y répondre favorablement en te fournissant des paires de gants, des pinces, des cendriers de poche, etc. enfin ce genre de choses. Et en fait toute la question est de se dire « ok est-ce que Bewapp va quand même soutenir les événements même si on n'a pas fait le subside ? ».*

**Et donc tu trouves que le montant accordé par ce subside-là n'est pas suffisant par rapport à toutes les actions qui doivent être mises en place ?**

*Oui ce n'est pas suffisant ça c'est clair mais ce n'est pas que dans la gestion des déchets, les personnes à mobilité réduite c'est pareil. Je ne réduis pas à peau de chagrin ce que le gouvernement nous donne loin de là mais je vais dire par rapport à l'investissement qui est consenti, même pour faire des choses de base, ils ne se rendent pas toujours compte de l'investissement. Eux ils ont l'impression qu'ils te donnent beaucoup ; mais finalement toi, derrière, tu dois parfois mettre trois ou quatre fois plus d'argent tu vois pour mettre en place la mesure. En soit, sur le secteur propreté on est tout à fait conscient, quand tu organises un événement forcément dans ton budget tu dois prévoir de l'argent pour nettoyer c'est logique. Tu disposes d'un terrain, tu fais ton événement, tu dois le rendre dans son meilleur état, du moins comme tu l'as trouvé. Donc ça c'est prévisionné dans le budget donc c'est vrai que même si le subside mériterait d'être un petit peu plus élevé, tout ce qui est dimension de tri, chaîne de tri, parce que ça ne s'arrête pas que aux pmc, il y a les cartons, les bois, les déchets dangereux, les mégots, ... Les gens ne se rendent pas compte que dans les fractions de tri il y a vraiment beaucoup plus de choses que ce qui peuvent voir et que toutes ces petites mains qui travaillent dans l'ombre pour essayer qu'on soit quasiment à 100% de tri. Ça mériterait d'être un peu plus élevé le subside mais en soit c'est une dépense qui est déjà prévue dans le budget d'un événement. Par contre quelque chose que je te disais qui là n'est pas logique, c'est tout ce qui est développement durable. Oui on a envie de faire des choses mais ça pour nous c'est le gouvernement aussi qui devrait aider et le fait que ce subside disparaisse c'est un peu compliqué.*

**Comment qualifierais-tu la démarche de développement durable de la part du festival ?  
Plutôt comme volontaire ou comme forcée ?**

*À 90% volontaire parce que comme je te l'ai dit, en fait on n'a aucune obligation de rien du tout. On a des obligations de tri, de déchets mais en terme de développement durable, personne ne nous met un couteau sous la gorge en nous disant « vous devez le faire ». Donc ça c'est nous qui nous disons on doit mettre en place des choses pour réduire notre impact et sensibiliser le public. Mais je dirais quand même qu'il y a un petit pourcentage si on veut être totalement honnête qui est un peu forcé, mais pas de la part du gouvernement, de la part du grand public parce que nous on s'adresse à un public de jeunes qui est descendu dans la rue pour les marches pour le climat etc. Et même les parents de ces jeunes-là, ils attendent que l'événement fasse quelque chose. On ne peut pas juste, enfin c'est peut-être un peu cru de dire ça mais on ne peut pas juste être des porcs qui pendant quatre jours font la fête. Et donc malgré tout, même si la plus grande partie de la démarche est volontaire et que c'est déjà en amont dans les gênes du festival et des collaborateurs, il y a quand même une attente je pense du public qui ne comprendrait pas qu'on ne fasse rien, et c'est logique.*

**Est-ce qu'il y a aussi une forme de pression de la part de certaines associations, ou par exemple des partenaires avec qui vous travaillez ?**

*Non pas du tout et d'ailleurs l'input vient souvent de notre part. Ce n'est pas les partenaires qui, enfin si, ils nous posent régulièrement des questions sur ce qu'on fait etc. mais l'input vient plutôt de nous dans le sens où c'est nous qui avons déterminé des conditions à leur participation. Notamment on ne veut plus qu'il y ait du flyering sur le festival, on interdit le flyering commercial, on ne veut plus. C'est gaspiller du papier. On demande à tous les partenaires quand ils viennent, leurs goodies, on veut que ce soit des choses de préférence fabriquées en Europe pour plusieurs raisons : et environnementales et sociales puisqu'on essaie d'éviter la traite des êtres humains et le fait qu'on aille faire des choses en Chine parce que ça ne coûte pas cher. Et dans la mesure du possible que ces produits soient fabriqués à partir de matériaux recyclés ou en tout cas dans le respect des normes environnementales. On leur demande aussi que si ils font venir des goodies par grosse quantité, ce ne soit pas emballé dans du plastique de façon individuelle. Nous on leur donne si ces goodies doivent être "brandé" on leur donne un logo générique par exemple et pas un logo de l'année en cours pour la simple et bonne raison que si ils n'ont pas distribué l'entièreté de leurs goodies cette*

*année-là, ils peuvent les distribuer l'année d'après, et pas simplement les jeter parce que ce n'est plus d'actualité. Donc c'est vrai que l'input vient plutôt de notre part. Et par exemple avec les foodtrucks c'est un peu pareil dans le choix, les critères des foodtrucks. Je peux t'en parler longuement parce que je l'ai fait pendant de nombreuses années. On essaie évidemment de travailler plutôt avec des gens de la région pour plusieurs raisons. De un ça fait vivre l'économie locale et quand un événement qui s'implante comme ça dans une ville, c'est quand même bien que tout le monde puisse en profiter et aussi parce qu'on limite les kilomètres. On essaie dans les critères de sélection des foodtrucks, on va mettre l'accent plutôt par rapport à un commerçant qui va travailler avec des produits régionaux, de saisons, bio, enfin tu vois. Tout ça fait partie aussi des critères de sélection, on ne prend pas le premier venu mais encore une fois il y a une question d'équilibre. C'est comme dans tout le reste parce que tu as 250 000 personnes à nourrir, tu as 60 foodtrucks donc tu dois aussi avoir une exigence, une expérience de la part du foodtruck. Je veux dire le boucher du coin qui travaille peut-être très très très bien avec de très bons produits mais qui débite deux burgers à l'heure, ça ne pourra pas non plus. En termes de contraintes on en revient à ce que je disais, on peut mettre en place des choses mais ça doit rester aussi réaliste, équilibré par rapport aux autres exigences qu'on a sur le côté : « est-ce que c'est faisable techniquement, logistiquement ? ».*

**Donc au niveau des foodtrucks et des commerçants, il existe une charte qu'ils doivent signer et respecter. Par exemple, qu'est-ce qu'ils doivent respecter par rapport à ça, enfin les grandes lignes ?**

*C'est beaucoup par rapport à la propreté je t'avoue, et au gaspillage parce qu'on leur demande de trier leurs déchets, on leur met à disposition des poubelles, des biobox aussi pour trier, encore une fraction supplémentaire dans le tri des déchets, les déchets alimentaires. On met à disposition des points vaisselle, on insiste que voilà l'eau est une ressource précieuse et qu'il ne faut pas la gaspiller. Idem pour les plats qui resteraient en fin de soirée, on leur demande de pouvoir écouler leurs stocks à petits prix la dernière demi-heure tu vois. Et pas jeter tout simplement. En terme de déchets on va très très loin avec eux et on a des sanctions par rapport à voilà si tu laisses tes bidons d'huile, si tu verses tes bidons d'huile à terre, tout ça on est hyper regardant par rapport à ça. Et évidemment il y a de grosses exigences à respecter en termes d'AFSCA, de réglementation alimentaire mais ça c'est moins de la sensibilisation. Mais on leur demande aussi de pouvoir proposer un plat végétarien, sans*

viande. Et pour plusieurs raisons : on veut que le public qui a décidé d'aller dans cette voie-là puisse y trouver son compte et soit heureux comme tout le monde de faire son choix entre tous les commerçants ; et aussi parce qu'en leur demandant de mettre un plat végétarien à la carte, malgré tout ça veut dire que souvent ils suppriment une autre alternative où il y a de la viande donc ça veut dire aussi qu'on peut faire une petite économie par rapport à ça parce qu'on sait que la viande c'est quelque chose qui a beaucoup d'impact au niveau de l'environnement.

**J'ai pu lire que si un festival proposait que des plats végétariens et locaux, son impact environnemental lié à la nourriture pourrait être divisé par 10. Qu'est-ce qui selon toi empêche le festival de prendre une telle décision ?**

Pour moi il y a une différence entre les deux. La première chose pourquoi on ne met pas ça en place, parce que encore une fois nous on n'est pas là pour juger les gens. Donc si tu veux manger de la viande, tu en manges, c'est pas à nous de montrer le gros doigt en disant « non vous devriez tous être végétarien parce que en fait pour l'environnement c'est bien mieux ». On peut inciter les gens à les conscientiser, notamment en les informant que « les gars il y a des plats végétariens dans tous les foodtrucks donc pensez-y » mais ce n'est pas notre rôle de pointer du doigt telle ou telle personne. Enfin, on ne peut pas leur imposer de manger végétarien si en fait ils mangent de la viande tout le reste de l'année. Donc ça c'est la première chose, on ne peut pas prendre ce rôle-là. Et alors par rapport au local, comme je te disais, on privilégie mais parfois ce n'est pas toujours possible. C'est un peu comme les boissons, il y a un tel débit en fait dans un événement comme celui-là que parfois même ils doivent aller se fournir un peu plus loin parce que les bouchers qui d'habitude les fournissent les quantités sont astronomiques et donc ils ne savent pas aller prendre leurs provisions dans un seul endroit en fait. Donc forcément ce n'est pas toujours local. Et ce qui est possible pour moi dans un événement plus petit, tu pourrais peut-être l'imposer. Et tu n'as même pas besoin de l'imposer, je crois que ça s'imposerait tout seul en disant « oui on reste dans des quantités raisonnables, je sais que mon fournisseur, mon maraicher, mon boucher, mon boulanger vont pouvoir le faire, ils vont pouvoir me fournir en quantité si je les préviens à l'avance ». Mais ça, ça marche dans les événements plus petits, quand tu arrives sur des monstres comme sont les Ardentes, c'est beaucoup plus compliqué. Et on ne va pas pouvoir mettre 350 foodtrucks tu vois, c'est pas possible.

**Puisqu'on parle de la taille du festival, est-ce que tu dirais que les Ardentes est arrivé à sa taille maximale ? Ou est-ce que l'objectif est d'encore augmenter sa capacité ?**

*Alors il y a deux choses. Le site, donc on n'est pas encore arrivé à la capacité maximale je m'explique. Le site peut accueillir 80 000 personnes par jour à son maximum et pour l'instant, l'année passée on était plutôt aux alentours de 50 000. On a encore une marge de manœuvre et on veut faire les choses progressivement pour diverses raisons. On veut assurer nos arrières parce que plus tu augmentes la jauge, plus ça nécessite des réflexions par rapport à la sécurité, aux flux, à la mobilité, etc. Donc on essaie de faire les choses bien et ne pas se planter. Donc on n'est pas encore à cette capacité max et on estime que si tout se passe bien, à mon avis, d'ici deux-trois ans on y sera. On va augmenter progressivement voilà cette année on aura bien peut-être 60 000, l'année d'après 65 puis 70 enfin voilà. Mais par contre ce qui est sûr et certain c'est qu'on ira pas au-dessus de 80 000 parce que c'est déjà des plus gros événements. En fait c'est l'un des plus gros événements de Belgique puisque par exemple pour te donner un comparatif, si on met 80 000 personnes par jour on est comme Werchter c'est-à-dire 320 000 personnes sur un week-end. Tomorrowland c'est 300 000 alors ok ils ont l'air d'avoir beaucoup plus de monde que nous par exemple parce qu'ils font trois week-ends d'affilée. Mais en terme de capacité, de jauge on est à la même hauteur que Tomorrowland tu vois. Et donc l'objectif ce n'est pas d'aller plus haut, parce que ça ne sert à rien en fait parce que tu arrives sur des méga longs festivals qui n'ont plus d'âme et tu n'arrives plus à gérer.*

**Du coup, vu que l'objectif serait d'augmenter la capacité du festival, est-ce que ce ne serait pas contre-productif par rapport à l'environnement ?**

*Non parce qu'en soit le dispositif comme il est là, il sera le même qu'il y ait 60 000 ou 80 enfin quasiment le même qu'il y ait 60 000 ou 80 000 personnes parce que la puissance d'une scène que tu aies cinq personnes devant ou 50 000 tu dois quand même équiper la scène. Enfin tu vois tout ce qui est structure, chapiteaux, etc. pareil je veux dire en soit c'est pas parce qu'on a plus de monde que on va changer drastiquement le dispositif. Donc finalement en soit ça peut être même plutôt l'inverse, tant qu'à monter un événement de cette taille-là autant qu'il soit rentabilisé à fond. J'ai envie de dire que la tendance serait plutôt l'inverse « ok on sait qu'on va mettre en œuvre un grand branle-bas de combat pour un seul week-end, autant qu'il profite à un maximum de monde puisque de toute façon la structure elle sera là ».*



**Mais d'un autre côté, il y a aussi tout l'aspect transport des festivaliers qui va augmenter et de ce point de vue là ça va augmenter l'impact environnemental.**

*Oui ça c'est clair. Après c'est sûr que on met aussi des choses en place pour fluidifier tout ça et notamment on a un public qui est de plus en plus français, et donc tous ces gens-là en fait on a des gros dispositifs de navette et on les amène par milliers en cars en fait. Donc ça c'est déjà une bonne chose. On a augmenté justement la capacité du camping pour permettre aux gens de loger sur place et ne pas faire des aller-retours en voiture. Donc ça c'est aussi une chose. Nous, on n'augmente pas spécialement les capacités de parkings même si la police nous demande parce qu'on essaie d'inciter les gens à venir autrement qu'en voiture. Par contre on a augmenté sévèrement, on a doublé la taille du parking vélos par exemple, et on a un partenaire qui n'est autre que Décathlon qui nous aide dans cette démarche là en donnant des incitants aux gens à venir à vélo. Pour le staff, on a aussi encore augmenté les vélos parce que le site fait 25 hectares donc faut dire que si tu dois tout faire à pied c'est quand même compliqué, et pour éviter par contre de devoir donner des véhicules à essence à tout le monde parce que ça coûte trop cher, parce que c'est inutile, on avait une flotte l'année passée d'une cinquantaine de vélos pour le staff et les bénévoles, et cette année on va certainement demander le double. Donc c'est ça aussi ça permet de limiter notre impact par rapport à la mobilité. Et grande nouveauté de cette année-ci on a beaucoup beaucoup d'influenceurs étrangers qui viennent sur le festival et cette année on aimerait bien comme pour les festivaliers, organiser des navettes en fait qui viennent de France, et pour qu'ils ne viennent pas chacun avec leur propre jet, leur propre truc, on va organiser nous-même des navettes un peu comme un gros voyage scolaire avec les influenceurs dedans et essayer de maximiser ça en fait. Encore une fois c'est à petite échelle, on aimerait bien dire à tout le monde de venir à vélo, mais on sait bien que quand tu habites dans le sud de la France, c'est pas possible. Plutôt que favoriser l'avion, il y a des navettes qui partent du sud de la France. Et voilà c'est sûr que c'est un déplacement qui en terme environnemental est problématique mais d'un autre côté qui essaie d'être raisonné, quitte à faire le déplacement autant qu'on en mette 80 dans une navette.*

**Est-ce que les employés sont intégrés à l'élaboration de la politique environnementale ?**

*Oui enfin il y a quelqu'un qui pilote donc en l'occurrence c'est moi qui pilote ce programme-là. Mais en fait, on fait des staffs<sup>10</sup> toutes les semaines et donc ce genre de mesure est abordé au staff et se challenger en fait.*

**Et est-ce que les employés sont formés au respect de l'environnement, dans leurs décisions ?**

*Non, ça c'est peut-être quelque chose qu'on envisage de faire. En fait je sais que par exemple pour faire des bilans carbone etc. tu peux faire une formation de plusieurs mois en cours du soir, ça s'appelle "la méthode bilan carbone", on pourrait le faire. Maintenant moi je suis toujours partie du principe que chacun son métier donc moi je préfère rémunérer une société pour faire un bilan carbone que de le faire moi-même pas bien. Parce que voilà même en me formant pour moi c'est pas mon boulot, moi je suis chargée de production, c'est pas mon boulot. Faire un bilan carbone ça me prendrait quasiment la totalité de mon temps plein, c'est pas mon job. Maintenant là où on se rend compte que peut-être on devrait faire un effort c'est de se former au tri, enfin d'avoir un peu une sensibilisation par rapport à ça et notamment pour les équipes propreté. Donc en fait, il faut savoir qu'on a deux équipes propreté qui bossent pour nous, une pour le site et une pour le camping et qui font aussi le nettoyage de rues etc. Ces gens-là donc en fait le staff propreté, c'est à mon avis ça doit avoisiner quasiment les 100 personnes rémunérées pour nettoyer, donc il y en a plus ou moins 60 sur site et 40 sur le camping, vraiment rémunérées. Mais par contre avec les bénévoles on parle de quasiment 600 personnes qui font ça dans l'ombre. Et cette année on a décidé avec notre partenaire propreté qui est Intradel, l'inter-communale, de mettre en place des formations en fait dans les usines carrément, des journées de visite d'usine en fait et qu'ils voient les chaînes de tri, qu'on leur explique l'importance, enfin qu'est-ce qui sera rejeté parce que ça s'appelle quand c'est pas bien trié ça s'appelle un container déclassé. Souvent les gens et les bénévoles sont pas toujours sensibilisés, ils ne savent pas ce qu'on peut vraiment mettre dedans. C'est difficile de former des gens sur deux jours de temps et donc on va organiser certainement une journée de visite d'usine en fait pour qu'il y ait des professionnels qui leur expliquent et qui les sensibilisent. Et donc ça c'est quelque chose que j'aimerais bien que notre propre équipe fasse.*

---

<sup>10</sup> Réunion réunissant tous les employés de l'organisation.

*Mais sinon en effet c'est du bon sens en soit, on n'est pas vraiment formés, peut-être qu'il y a des gestes qu'on fait qui ne sont pas bons et ça mériterait qu'on s'y attarde et que on fasse quelque chose, ça c'est vrai.*

**Et donc vous formez au respect de l'environnement, ce serait quelque chose à envisager pour le futur ?**

*En tout cas je pense que ce serait bien. Maintenant encore une fois je pense qu'il faut dissocier la partie société en tant que toute l'année de la partie événement, parce que pendant toute l'année je pense que là on doit faire quelque chose c'est vrai. Je pense que ce ne serait pas inutile qu'on ait quelqu'un qui vienne un peu nous expliquer ceci cela parce que on fait parfois les choses par routine, par habitude et que enfin on pourrait très bien changer certaines choses dans notre façon de procéder. Mais voilà mais je te dis ça c'est question de bon sens, par exemple on imprime plus à tort et à travers, on sensibilise à fond parce que nous on fait beaucoup de dossiers. Et donc par exemple, moi en termes de sponsoring j'ai dit je ne veux plus imprimer de dossier de sponsoring. Je trouve que on gaspille des milliers de pages à imprimer parce que des rendez-vous de sponsor j'en ai vraiment beaucoup. Et donc cette année « qu'est-ce qu'on a mis en place ? » Ce sont des petites choses mais cette année j'ai demandé à Manon, qui est notre graphiste, de faire une présentation dynamique. Donc toute ma présentation est en ligne. Et je n'ai plus à imprimer aucun dossier de sponsoring. Mais ça c'est plutôt c'est vrai qu'on ne s'est pas entouré de quelqu'un pour le faire mais c'était plutôt du bon sens et que finalement ça a un impact quand même non négligeable sur l'environnement. Mais par contre sur le festival donc ça je te disais cette année en tout cas pour le volet green on va déjà essayer de les encadrer et les former mais pour tout le reste du monde, enfin des prestataires je vais dire, on a écrit une charte qui n'existait pas l'an passé parce que on s'est rendu compte qu'il y avait quand même pas mal de soucis de respect de façon générale, et aussi de respect de l'environnement et de la propreté du site, du travail qui est fourni derrière, du tri, etc. Donc cette année on va obliger les prestataires à respecter une charte. C'est un peu comme un règlement d'ordre intérieur si tu veux, à partir du moment où ils ont décidé de travailler avec nous, qu'on a une collaboration ils vont devoir s'engager à respecter cette charte. Et dans cette charte il y a un rappel utile des bonnes pratiques, du tri, de la propreté, du respect, et du gaspillage alimentaire notamment, du gaspillage d'eau, de matières premières, du papier wc ou de colsons ou tu vois du matériel qui est mis à disposition.*

*Ben qu'on y prenne soin parce que ce matériel là il est prêté et donc on veut qu'il revienne bien. Pourquoi ? Parce que déjà ça coûte de l'argent et de deux, chaque fois qu'ils cassent quelque chose on doit le remplacer et ce truc est jeté à la poubelle alors que s'il avait été un petit peu soigné, il serait toujours en état quoi. Pour te donner une idée parce que les gens ne s'en rendent pas toujours compte les Ardentes c'est, du début du montage jusqu'à la fin du démontage, environ 6 000 personnes qui travaillent, qui sont rémunérées. Et donc quand on parle de formation, quand tu as 6000 personnes différentes qui bossent c'est quand même beaucoup plus difficile de les asseoir tous autour d'une table et de leur expliquer pendant une journée les bonnes pratiques.*

**Comment qualifierais-tu l'implication de l'équipe de production dans la réduction de l'impact environnemental du festival ? (Exemplaire, suffisant, peut facilement mieux faire, inexistant).**

*Exemplaire non parce que, ça serait mentir, on ne l'est pas. Maintenant par contre ce qui est sûr et certain c'est que toute l'équipe est sensibilisée et cherche des solutions dans son département. Laurence, elle s'occupe de la mobilité, cette année elle a mis l'accent vraiment pour aller retrouver des boîtes qui font du covoiturage, pour mettre en avant, je te l'ai dit, le parking vélos. Elle s'améliore d'année en année pour tout ce volet-là. David par exemple qui gère la technique, cette année il a demandé des solutions aussi pour équiper le site, et ça, ça se fait en partenariat avec moi forcément parce qu'on fait ça en partenariat avec des sociétés, pour éventuellement prévoir un dispositif d'énergie renouvelable pour équiper les bureaux par exemple, tout ce qui est réalisable en fait tu vois. La production électrique d'un bureau, ça peut tout à fait être pris en charge par des panneaux solaires par exemple. Donc chacun dans son département, on essaie. Voilà les wc par exemple, bêtise, mais on utilise des wc plus chers que des bêtes cathy cabines je vais dire ça comme ça. Ce sont des wc vacuum, et en fait en termes d'eau ça utilise 70 centilitres d'eau au lieu de sept litres pour une chasse normale. Donc chacun à son échelle, dans son département prend en compte cette dimension-là. Maintenant dire qu'on est exemplaire non parce qu'on est aussi lié comme je l'ai dit au tout début d'entretien à des obligations de résultat et de technique et aussi financier, qui font que on ne sait pas toujours tout mettre en place mais chacun est sensibilisé dans son domaine quoi.*

**Comment l'organisation du festival s'effectue au sein de l'équipe ? Chacun gère-t-il un aspect du festival ?**

*C'est ça, en fait pour te la faire courte en gros tu as deux grosses scissions dans un événement, tu as l'aspect communication et l'aspect production. La com communique sur tout ce que la prod fait en gros, c'est le contenant et le contenu. Et dans la production il y a différents volets comme je te le disais il y a du sponsoring, il y a de la propreté, il y a de la mobilité, il y a de la technique, il y a les artistes, il y a de l'horeca, des bénévoles, il y a tout ça quoi. Chacun est gestionnaire d'un ou de plusieurs départements.*

**Est-ce que chaque personne dispose alors d'un budget pour son département et ses activités ?**

*C'est ça, le budget est découpé en fonction des différents départements.*

**Et du coup est-ce qu'il existe un budget dédié au développement durable ?**

*C'est englobé dans le budget propreté mais il y a une enveloppe qui est mise à disposition pour des projets de développement durable. Sachant que finalement le développement durable est distillé dans un peu tous les budgets finalement parce que on sait bien que faire appel à des wc vacuum par exemple ça coûtera plus cher mais ça a été pris en compte. On sait bien que mettre en place des parkings de covoiturage par exemple, on doit louer un terrain en plus, donc c'est aussi prévisionné dans le budget. Si on doit mettre des dispositifs de panneaux solaires ou autre c'est aussi prévu dans un budget. Donc finalement c'est vrai que tu as un budget propreté/développement durable mais que dans chaque département finalement il y a quand même toujours un petit budget qui a été rehaussé pour pouvoir permettre des actions un peu plus respectueuses de l'environnement parce que tu sais que d'office ça coûtera plus cher, donc c'est un peu distillé dans tous les budgets*

**Chaque département a-t-il un objectif par rapport au respect de l'environnement ? Ou c'est plutôt une question de bon sens ?**

*C'est plutôt une question de bon sens. Il n'y a pas vraiment d'objectif.*

**Qui décide de la faisabilité d'une action d'un point de vue environnemental ?**

*Ça c'est un peu l'ensemble du staff mais c'est vrai que pour des choses très techniques par exemple, là un moment on est obligé de se tourner vers la régie ; donc c'est vraiment les gens qui montent l'événement et qui décident le plan d'implantation et tout ce qui s'ensuit, et qui eux ont une expertise technique. Nous on a envie de venir avec une idée « est-ce que*

*techniquement c'est faisable ?». Parfois ils sont obligés de dire ça ne le sera pas, on ne peut pas mais parfois ils nous suivent hein. Par exemple on a une obligation légale de quand tu mets en place un parking ou un parcours de festivaliers tu dois faire en sorte que ce soit éclairé, parce que tu ne peux pas laisser les gens dans le noir. Voilà c'est comme ça, la police nous demande que tous les parkings par exemple soient éclairés. On a dit « ok c'est éclairé mais est-ce que cette année, est ce qu'on ne peut pas mettre en place des mats qui ne fonctionnent pas à l'électricité, qui fonctionnent avec des batteries solaires par exemple ? » tu vois, des mats d'éclairage. Ils étudient de un la faisabilité : de combien de mats est-ce qu'on a besoin pour éclairer un parking de dix hectares, donc techniquement ils ont des normes à suivre. Ils disent « voilà il faut autant de mats ». Peut-être du coup comme il regarde la puissance, parce que forcément les puissances de mats ça devient technique mais quand tu marches à l'électricité ou quand tu marches à l'énergie solaire la puissance n'est pas la même en termes d'éclairage. Donc ils prévoient un surplus de mats mais ils disent « voilà techniquement c'est faisable mais vous devez en prévoir autant en plus ». Alors après intervient la notion budgétaire de dire « ok nous avons un budget d'autant, si on veut travailler avec des mats à l'énergie solaire nous devons augmenter de 20% la capacité des mats parce que il en faudra un peu plus parce que ça éclaire moins bien, est-ce que ça peut rentrer dans le budget financier ? ». Et donc en fait c'est vraiment une collaboration continue entre différents départements de, ok on a les idées, ok il y a la technique, il y a le financement. Et parfois voilà on arrive à un accord donc oui ok c'est faisable toutes les conditions sont bien réunies on peut le faire.*

### **Existe-t-il des exigences environnementales que le festival doit satisfaire ?**

*Par rapport à des normes ou des certificats ?*

**Oui**

*Non, ce n'est pas à l'ordre du jour et alors en fait je pense qu'il y a une norme européenne qui est le certificat je ne sais plus ce que c'est son nom mais c'est un truc très compliqué avec beaucoup de chiffres. Il me tarde d'avoir ce certificat là mais en fait quand tu vas un peu plus loin dans l'analyse de ce qu'ils font, en gros tu te rends compte que ok nous on n'est pas certifié, on n'a pas le certificat mais en fait en gros on fait quasiment la même chose qu'eux quoi. Mais donc tu n'es pas obligé de répondre à des normes de certification.*

### **C'est la norme ISO 20121, c'est ça ?**

*Oui c'est ça. Et il n'y a pas non plus au niveau de la RSE etc. des obligations qui sont propres à tous les festivals. Ce qui était un peu le cas avant, enfin oui et non, mais par exemple j'ai parlé de la charte Festivals Wallonie Demain, ça avait au moins le mérite ok les seize festivals qui avaient signé cette charte s'engageaient à respecter certaines mesures. Cette charte n'est plus d'actualité depuis 2019 je pense ou 2018. Mais en fait les festivals ont continué à le faire de façon naturelle puisqu'ils s'étaient déjà engagés à le faire avant donc ils ne sont pas revenus en arrière en fait. Ce qui est important c'est aussi de dire que même s'il y a eu le covid, même si le gouvernement ne subsidie plus certaines actions, ce qui est quand même louable de la part des gros événements c'est que les organisateurs ont rarement ou jamais fait machine arrière. Ils ont quand même continué à financer même s'il n'y avait plus d'aide publique par exemple, tu vois, il y avait plus de charte. Parce que voilà c'était rentré dans les mœurs, c'était rentré dans l'organisation générale et donc il y a pas eu de machine arrière. Il y a parfois eu malheureusement pas de développement en avant pour toutes les raisons que je t'ai citées mais par contre il n'y a jamais eu de machine arrière.*

### **Qu'est-ce qui motive les festivals à obtenir ces certifications et/ou ces labels ?**

*Déjà on n'en a pas, on ne fait pas la demande de label en tout cas pas un niveau développement durable. On en a dans d'autres secteurs notamment pour les pmr, il y a une labellisation qui s'appelle "accessible" donc ça on la demande chaque année et on l'obtient donc vraiment chaque année. Mais en termes d'environnement, il n'y en a pas. Donc ce qui motive l'organisateur ce n'est pas l'obtention d'un certificat. Et par exemple, je prends cet exemple là parce que voilà il me saute aux yeux, on a le recyclage de mégots. On a un espèce de petit diplôme comme ça, qui est remis par la société avec qui on travaille en disant « voilà vous avez récolté autant de mégots, donc vous avez empêché la pollution d'autant de mètres cubes d'eau, de centaines de mètres cubes d'eau, les mégots ils ont été recyclés pour en faire tel et tel matériaux ». Oui on l'a, c'est un certificat officiel qui est signé par une société agréée, encore une fois chacun son métier donc on s'entoure de gens dont c'est le métier. Mais c'est pas une fin en soi, on ne le fait pas pour obtenir ce diplôme et d'ailleurs c'est bien simple, ce diplôme on ne l'a jamais même divulgué au grand public. « Les gars on a eu un bon point, on a eu un diplôme » non ce n'est pas pour ça qu'on le fait quoi. Et on devrait peut-être plus communiquer dessus parce que finalement il y a pas mal de monde qui ne savent pas ce qu'on*

*fait et c'est un peu l'objectif cette année, c'est que on va cette année communiquer beaucoup plus dessus. Et ça c'est un peu ce que je te disais par rapport à comment est subdivisé un événement, il y a le volet prod et il y a volet com. La com, elle aussi elle est là pour nous aider à communiquer sur ce qu'on fait, parce que c'est bien beau de faire plein de choses en interne mais finalement en fait les gens ne le savent pas. Et on ne veut pas faire du greenwashing mais par contre quand on fait des choses bien c'est un peu con de ne pas communiquer dessus.*

**Oui et d'un côté ça permet aussi de sensibiliser le public.**

*Oui c'est ça. Par exemple nous, on a envisagé cette année pour le camping peut être de faire un système type Pukkelpop<sup>11</sup>. Donc Pukkelpop dans leur camping qu'est-ce qu'ils ont ? Ils ont une espèce de caution propreté, et donc quand tu achètes ton ticket camping à Pukkelpop, tu as je pense 10 ou 15€ que tu dois rajouter et c'est une garantie que tu dois rendre ton emplacement propre, et que tu dois avoir fait des efforts en termes de tri. Et si tu ne le fais pas tu ne peux pas prétendre à être remboursé de ta caution. Mais alors nous on ne voulait pas rentrer dans ce système là pour plusieurs raisons. C'est comme par exemple la collaboration qu'on a avec Plantc. Donc Plantc c'est l'ASBL dont je te parlais pour replanter des arbres. En fait LaSemo par exemple, un peu comme Pukkelpop, ils intègrent dans leur billet d'achat d'office un ou deux euros, je ne sais plus, qui est dédié à la plantation d'arbres. Mais c'est encore une fois pas de manière volontaire, c'est imposé par le festival. Je ne dis pas que c'est pas bien mais d'un autre côté en termes de sensibilisation, finalement tu rates un peu le coche, tu passes à côté de la chose parce que tu montres le gros doigt. Faire une caution pour la propreté d'un camping et le respect des consignes de tri c'est plutôt le faire passer comme quelque chose de négatif : tu as payé, tu es obligé de le faire, dans ton ticket tu as laissé deux euros pour planter des arbres. Nous ce qu'on veut dans la mesure du possible c'est que ça se passe mais de façon volontaire et qu'on sensibilise les gens qui vont vraiment laisser de l'argent pour Plantc par exemple. L'année passée on était à plus de 6 000€ qui ont été reversés à cette association-là, et c'était sur base volontaire parce qu'on a réussi à toucher les gens, et que les gens ont donné de l'argent de leur plein gré, on ne les a pas forcés à le faire. Et pour moi c'est beaucoup plus révélateur de l'impact qu'a eu l'événement sur la personne. Parce qu'on ne l'a pas obligé, on l'a incité à le faire, on lui a fait comprendre pourquoi c'était*

---

<sup>11</sup> Festival de musique à Hasselt



*important et il l'a fait de lui-même. Et donc c'est là tout l'intérêt de communiquer dessus, c'est d'aller encore un peu plus loin cette année et l'objectif c'est de peut-être récolter 10 000€ pour ce projet. Mais les gens l'ont fait eux-mêmes et par exemple la caution dans le camping on ne l'a pas fait en disant ben c'est gronder, c'est faire le gros doigt, c'est on va imposer aux gens de rendre leur emplacement propre. On veut qu'ils le rendent propre mais parce qu'ils ont été sensibilisés et pas parce qu'on les a obligés à le faire. Et donc plutôt que de faire ça nous on va certainement travailler avec une ASBL qui développe des nudges<sup>12</sup>. Ça tu pourras aller te renseigner dessus, c'est vraiment super mais en gros c'est une psychologie qui incite les gens à adopter des comportements sans qu'ils s'en aperçoivent.*

*Typiquement, deux exemples, l'aéroport d'Amsterdam ils ont pointé du doigt un gros problème chez eux qui était la propreté des sanitaires homme. C'était tout le temps sale, ça c'était la première chose et il devait dépenser beaucoup d'argent dans les services de nettoyage et dans l'eau parce qu'il fallait tout le temps nettoyer. Ils ont fait appel à une société et ils ont pensé à un nudge en se disant « qu'est-ce qu'on peut faire pour inciter, bêtement et méchamment, les monsieurs à pisser dans les urinoirs et pas ailleurs ? ». Et ils ont mis une petite mouche et finalement en fait ils se sont rendu compte que ça avait l'air tout con mais ils ont pris ça sous la forme d'un jeu et de façon ludique. Et ainsi ils ont réduit de moitié leur personnel de nettoyage et les quantités d'eau qui étaient utilisées pour nettoyer les wc. Tout ça parce que les gens ont pissé en fait dans les wc. Autre exemple qui voulait inciter, je ne sais plus dans quelle gare, les gens à prendre les escaliers plutôt que les escalators, ils ont fait quelques petites transformations et ils ont fait des notes de musique sur les escaliers. Ils se sont rendus compte en un mois d'utilisation qu'il y avait eu 60% d'utilisation des escaliers en plus. L'exemple concret ça aurait pu dire qu'on ferme les escalators les gens vont devoir prendre les escaliers. Ils auraient pu dire on débranche les escalators les gens vont monter par les marches. Mais c'est encore une fois de façon négative de faire adopter un comportement à quelqu'un, c'est on te prive de quelque chose donc tu vas devoir faire autre chose un peu comme la caution de Pukkelpop on va dire. Et en fait ils l'ont envisagé sous un autre angle de façon ludique et le résultat était le même, les gens ont emprunté les escaliers mais de façon volontaire, ils n'ont même pas râlé en disant « ouais l'escalator ne marche pas je dois prendre*

---

<sup>12</sup> Coups de pouce

*les marches ». Non, « ah c'est super cool ce truc là je vais aller m'amuser à faire des notes musique, je vais monter par les escaliers ». La démarche est totalement différente. Et donc nous on a décidé d'adopter ce comportement là parce qu'on travaille avec des jeunes, la moyenne d'âge chez nous c'est 20 ans. Si tu vas au front avec ces jeunes-là qui sont à peine sortis de la crise d'adolescence, forcément tu t'attaques à un mur. Donc si on veut les sensibiliser et les faire adopter un comportement, on doit le faire de façon plus subtile et pas aller au front avec eux. C'est pour ça qu'on va s'entourer des services de professionnels dont c'est le métier en fait de développer ce genre de choses. Alors on ne le fera pas dans toutes les problématiques qu'on a identifiées sur le festival en termes de propreté et d'environnement parce que c'est dans ce domaine-là qu'on va le faire. On ne va pas tout faire, on ne va pas pouvoir tout faire ça c'est sûr, mais on va s'attaquer à une problématique en particulier et qui est certainement celle des mégots parce que ça c'est un fléau. Et voilà on va mettre en place un nudge pour inciter les gens à ne pas jeter leurs mégots à terre par exemple.*

**Oui par rapport à ça, il y a déjà des cendriers dans lesquels les festivaliers doivent choisir qui ils préfèrent entre deux rappers par exemple.**

*Oui ça c'est la réponse basique. Pour moi c'est essentiel qu'on fasse ça. On doit mettre des cendriers à disposition, on doit mettre des cendriers de poche à disposition, mais ce n'est pas une sensibilisation ça. Pour moi c'est un béaba, on te donne la possibilité de ne pas jeter ton mégot à terre. Mais par contre pour te faire comprendre que tu ne dois pas le jeter à terre ce n'est pas tout de donner un moyen à disposition, c'est aussi de te faire comprendre pourquoi.*

**Au niveau des motivations, qu'est-ce qui motive l'équipe et le festival à réduire l'impact de l'événement ?**

*Comme je le disais, la plus grande partie de la motivation elle est interne, c'est intrinsèque à l'entreprise. C'est parce que on veut avoir un rôle à jouer là-dedans aussi. Maintenant on n'est pas obligé de le faire et donc ça, ça veut dire que tout ce qu'on met en place c'est parce que on le veut bien et parce qu'on estime que c'est notre rôle aussi de diminuer notre impact. Et une autre motivation c'est répondre de façon sous-entendue à une attente de notre public, qui ne va pas comprendre et c'est tout à fait normal qu'on ne fasse rien. Donc c'est ça notre plus grande motivation en gros. Et voilà pouvoir se dire que sur x milliers de tonnes de déchets récoltés, il y a eu un tri qui a été efficace à 95% c'est important. Enfin c'est quand même une*

*belle récompense quoi tu vois. Et mine de rien au niveau financier ça aide aussi parce qu'il y a une différence de coûts entre un container déclassé et un container qui a été bien trié. On paie pour recycler nos déchets. Un container de PMC je crois que les prix c'était 50€ la tonne, 50 ou 60€ la tonne ; un container déclassé ou de déchets résiduels c'est 175€ la tonne. Donc c'est aussi dans notre intérêt que ce soit bien fait parce que il y a une centaine d'euros de différence à la tonne. Mais quand tu retranscris ça dans les dimensions de l'événement ça fait vite beaucoup d'argent.*

**Oui donc d'un côté, il y a tout l'aspect investissement et du coup ça coûte de l'argent pour pouvoir réduire son impact environnemental. Mais d'un autre côté ça permet de réduire certaines dépenses.**

*Oui, c'est ça. Les vélos c'est pareil. On diminue de, je sais pas moi, 25% la flotte de gators<sup>13</sup> et de véhicules qu'on va louer, en mettant à disposition des vélos. De un parce que c'est pas l'image qu'on a envie de donner du festival et qu'on se dit « bah punaise on s'est quand même bien pédaler un peu ». Et de deux parce que voilà au niveau financier on va aussi réduire le coût de location. Les deux sont souvent liés.*

*Les mégots c'est pareil. Inciter les jeunes à ne pas jeter leurs mégots. Nous en fait on loue les terrains, on les loue à des fermiers. Et forcément dans nos contrats avec les fermiers et aussi parce que même en dehors du contrat en fait on a du respect pour les gens qui travaillent toute l'année dans l'agriculture et dont on occupe le terrain. Les mégots c'est vraiment la pollution la plus insidieuse parce que c'est petit donc ça ne se voit pas. Si on ne fait rien, ça va pousser et donc les fermiers ils vont faucher, ils vont mettre ce foin-là aux bêtes qui va être contaminé, parce qu'il va y avoir des mégots. En fait ça nous coûterait plus cher, enfin ça nous coûte plus cher d'ailleurs de devoir payer des équipes pendant parfois 2 semaines après le festival qui ramassent que des mégots toute la journée, que si on incite les gens à le faire en fait, en disant « les gars en fait un petit geste de votre part fera en sorte que ça va nous coûter une dizaine de milliers d'euros en moins aussi quoi ». Parce qu'on ne va pas devoir payer des équipes qui vont nettoyer pendant parfois 10 à 15 jours tous les jours pour ramasser le moindre mégot à terre.*

---

<sup>13</sup> Véhicule tout terrain

**Du coup pour toi, qu'est-ce qui freine le festival à entreprendre une démarche de développement durable et de gestion de déchets plus poussée ?**

*Je pense que je t'en ai déjà parlé en long et en large au départ de notre conversation. C'est les faisabilités et techniques et logistiques et financières. S'il n'y a pas tout ça à prendre en compte et qu'on était all in en termes de budget, je pense que ce serait déjà beaucoup plus facile. Mais bon, il y a le budget mais aussi la technique et il y a aussi le comportement des gens parce que quand tu organises un festival pour 250 000 personnes, ça veut dire que tu dois convaincre 250 000 personnes d'adopter ton schéma de pensée et ce que tu veux leur faire faire. Bon il y a des incitants, normalement on ne devrait même pas proposer des incitants aux gens à venir en covoiturage, ça devrait se faire de façon naturelle d'eux même. Mais on se rend compte que la facilité, c'est vraiment ça, la facilité pour ne prendre que le volet mobilité, mais ça peut s'appliquer à d'autres dimensions aussi, faire 100 mètres pour aller jeter ton déchet dans une poubelle plutôt que de le jeter sur place ... Mais rien qu'en termes de mobilité, si tu ne leur proposes pas une solution qui en termes de temps va être équivalente et qui va leur coûter moins cher, souvent ils prennent la voiture parce que c'est plus simple. Et donc là on est aussi dépendants de devoir gérer avec le comportement de 250 000 personnes différentes et c'est assez compliqué. On peut les inciter à le faire mais si on ne leur propose pas une solution qui va les ravir, qui ne va pas leur demander plus d'efforts et qui bonus en plus va leur coûter moins cher, tu n'es pas dans le bon. On sait que le comportement humain est comme ça et que tu adoptes souvent la facilité.*

**Penses-tu manquer de temps pour développer tout ce volet développement durable ?**

*Certainement, si je devais vraiment m'y atteler, enfin de façon plus poussée je devrais consacrer un peu plus de temps à le faire. Mais je veux dire dans la mesure où on est liés à toutes ces contraintes-là je pense qu'actuellement je dispose d'assez de temps. Si je devais enlever toutes les contraintes techniques et financières, forcément que là je pourrais passer beaucoup plus de temps à développer des choses, mais je sais qu'il y a quand même beaucoup de choses qui ne vont pas pouvoir malheureusement se faire parce qu'il y a tout ça.*

**Crois-tu avoir assez de connaissances pour développer l'aspect environnemental du festival ? Ou justement tu te sens limitée ?**

*C'est un peu difficile à dire parce que ça fait tellement d'années que je bosse dans ce secteur là que forcément j'ai appris sur le tas parce qu'on est entouré de professionnels. Mes gestionnaires de déchets ce sont des gens qui ont été formés à ça, on travaille en collaboration avec des inter-communales comme Fost Plus, comme Intradel. Ce sont des gens qui au fur et à mesure des discussions et des années, en fait, t'apprennent des choses. Donc je pense que ma formation je l'ai faite moi-même, que évidemment j'ai encore pas mal de choses à apprendre mais qu'au fur et à mesure du temps je me sens bien équipée pour avoir une vision objective. À l'ihecs<sup>14</sup> par exemple quand j'ai refait des études il y a un cours sur le développement durable, ça reste quand même léger. Et je pense que ce genre de choses on ne sait pas se former, tu ne peux pas être expert dans ce domaine-là sauf si tu travailles vraiment que là-dedans. C'est plus le genre de choses que tu apprends sur le terrain, mais qu'il faut avoir à la base une sensibilité ça c'est sûr et certain. Si tu veux être responsable de ce département-là tu dois avoir une sensibilité toi-même, parce que sinon tu ne sais pas : et convaincre tes collègues et l'assemblée que ce que tu vas proposer même si ça va coûter un peu d'argent ça vaut vraiment la peine quoi.*

**En parlant de collègues justement, est-ce que tu as pu remarquer que certains font preuve de résistance par rapport à tout l'aspect environnemental et développement durable ? Par exemple, ils ne veulent pas changer leur méthode de fonctionnement parce qu'ils sont réticents ou ils ont des préoccupations qui émergent à cause de tout ça.**

*Oui ça peut arriver. Après, je crois que c'est jamais un manque de bonne volonté ou de sensibilisation. C'est plutôt parfois par facilité ou par manque de moyens, et il y a des vetos qui se lèvent très très vite en disant « ce ne sera pas possible » et c'est vrai au final quand tu analyses. Mais c'est plus cette résistance-là, elle est plus là-dedans, c'est pas « je m'en fous de ce que tu es en train de proposer », c'est plutôt « je suis sûre que ça va pas être faisable » en fait. Et c'est vrai que parfois tu dois batailler deux fois plus pour expliquer. Et alors parfois même en expliquant, ils te prouvent par a plus b que c'est pas faisable, pour diverses raisons. Mais c'est vrai que tu dois t'accrocher pour aller un peu plus loin parce que si tu te dis « bah ok c'est bon » tu ne passes pas quoi.*

---

<sup>14</sup> Haute-école proposant le master en management d'événements

**J'ai eu l'occasion de lire, dans le rapport « Volet Green » de 2022 des Ardentes, que vous estimez le pourcentage de festivaliers utilisant un moyen de transport alternatif à 30%. Qu'est-ce qui vous empêche/freine d'augmenter ce nombre ?**

*Euh c'est aussi la police, c'est bête et méchant mais c'est comme ça. Nous on doit proposer des plans de mobilité à la police. Et dans ces plans-là, on essaie de limiter les places de parking parce que comme ça, plus c'est limité plus ça incite les gens à venir autrement. Et on a, enfin Laurence a développé beaucoup d'accords avec des parkings au centre-ville etc. pour vraiment faire des parkings de délestage et que les gens essaient de venir en transport en commun sur le site du festival etc. Mais malgré tout on est quand même tenu, enfin la police nous oblige à avoir des parkings, beaucoup de places de parking. Et donc du coup c'est vrai que je pense que comme la facilité est là et que les gens savent qu'il y a des parkings, la facilité c'est de venir en voiture parce que « je sais quand je vais pouvoir retourner, je sais ... » enfin voilà. Mais par contre ces parkings-là, pour éviter que les gens les utilisent, enfin pas éviter mais on les fait payer alors qu'avant ils étaient gratos. Mais en disant maintenant que tu dois payer pour le faire en fait tu vas peut-être te rendre compte que la navette gratos c'est pas mal. Et puis il y a toute la problématique des artistes et ça c'était pas dans le sondage mais voilà forcément c'est compliqué.*

**Oui c'est compliqué d'influencer les artistes à utiliser un autre moyen de transport que l'avion ou un tour bus qui va avoir un impact environnemental lourd quoi.**

*C'est ça, même si franchement avec les années on se rend compte que les artistes sont quand même plus sensibilisés à la cause. Il y a quand même très très peu de gens sauf si tu as un chanteur américain forcément il faut quand même bien qu'il traverse l'océan, mais je veux dire les artistes font quand même des efforts aussi par rapport à ça. Ils viennent en train etc. On sent une petite amélioration.*

**C'est déjà ça ! Ensuite, la scénographie est-elle conçue avec des matériaux réutilisables ? Ou est-ce que la scénographie des années précédentes est réutilisée ?**

*Alors il y a toute une partie de la déco qu'on fait avec du matériel de récup, mais pas tout. Mais par contre, c'est un peu comme je te disais, on essaie d'éviter de mettre des dates ou des logos spécifiques dessus pour que ce matériel la puisse être réutilisé. Et en fait l'avantage c'est qu'on a des zones de stockage, des hangars en fait qu'on a toute l'année et on stock du*

*matériel là-bas, de déco notamment et de signalétique pour éviter d'en reproduire. Ça je pense quand même qu'une grosse partie du matos que ce soit de la signalétique ou de la déco est utilisée sur plusieurs années.*

**En rapport avec la taille de l'événement, j'ai pu lire que favoriser plusieurs « petits » festivals dans différents lieux permettraient de réduire considérablement l'impact environnemental. Serait-il envisageable de par exemple créer dix événements de 20 000 personnes au lieu d'un gros événement de 200 000 ? Et donc que ces événements soient implantés dans différentes villes pour limiter les déplacements des festivaliers. Est-ce que ce serait envisageable ?**

*Pour te répondre en toute transparence non, enfin si ça l'est mais le problème évidemment c'est que « pourquoi est-ce que le public vient à un événement comme celui-là ? », c'est entre autres pour les têtes d'affiches qui y sont. Et les têtes d'affiches elles ne se déplacent pas pour un événement de 10 000 personnes, et d'ailleurs ça coûterait bien trop cher à l'événement. En fait il y a aussi cet équilibre-là : on fait venir un artiste, parce que c'est ce que les gens veulent voir en fait, ils veulent des paillettes dans les yeux, ils veulent quelque chose qu'ils ne feront qu'une fois l'année ou un artiste qu'ils ne verront qu'une fois dans leur vie tu vois. Et donc ça, ça nécessite un équilibre financier. Et même parfois l'artiste refuse de jouer en dessous de X milliers de personnes par exemple. Et que quand tu paies un artiste parfois il faut x milliers de personnes pour rentabiliser cet artiste, donc forcément c'est utopique. En tout cas si on veut garder ce niveau de programmation là on ne saurait pas faire des événements de 20 000 personnes. Parce que à Coronmeuse, le site où on était avant, la capacité maximum du site c'était 25 000 et la jauge de la grande scène c'était 15 000, donc pour te situer la jauge de notre ancienne mainstage c'est l'équivalent maintenant de la jauge de notre troisième scène. Donc comme ça, ça te donne une idée de rapport, sachant que la jauge de notre mainstage actuelle c'est maintenant trois fois plus que ça. A Coronmeuse, on n'a pas su faire venir certains artistes parce que on n'avait pas une jauge assez grande.*

**Oui donc il y a cet aspect artiste et puis aussi je suppose au niveau de l'ambiance ça ne serait pas pareil.**

*Oui c'est sûr et puis allez en termes d'investissement, multiplier et dupliquer des événements comme ceux-là c'est un coût exponentiel en fait. Et en plus en termes d'environnement je ne*

*suis pas sûre que ce soit totalement ... oui ça réduirait peut-être et encore il faut mettre des gros guillemets là-dessus, le transport des festivaliers. Mais par contre, ça veut dire qu'en termes de montage, démontage, déplacements des équipes techniques, des camions etc. etc. en fait et c'est ça qui pollue fort aussi, au final tu dois monter-démonter un événement peut être dix fois et transporter du matériel 10 fois. Donc en gros je ne suis pas sûre que ce soit très très écolo non plus. Alors que là l'événement là il est monté qu'une seule fois.*



## Annexe 3 : Tableau récapitulatif – Leviers et freins appliqués aux Ardentes

Motivations principales	Exemple(s) durant l'interview	Sous-point(s)	Exemple(s) durant l'interview
<b>La conscience des organisateurs</b>	<i>"Donc ça c'est nous qui nous disons on doit mettre en place des choses pour réduire notre impact et sensibiliser le public"</i>	Une force de sensibilisation non négligeable	<i>"on est tout à fait conscient qu'avec un événement comme le nôtre, on a une force en tant que caisse de résonance, pour faire passer des messages aux gens"</i>
	<i>"la motivation elle est interne, c'est intrinsèque à l'entreprise. C'est parce que on veut avoir un rôle à jouer là-dedans aussi"</i>		
<b>Répondre aux attentes du public</b>	<i>"il y a un petit pourcentage si on veut être totalement honnête qui est un peu forcé ... de la part du grand public parce que nous on s'adresse à un public de jeunes qui est descendu dans la rue pour les marches pour le climat etc."</i>	Des alternatives pour répondre à la fois aux attentes des festivaliers et à la fois à la réduction de l'impact environnemental	<i>"Mais on leur demande aussi de pouvoir proposer un plat végétarien, sans viande. Et pour plusieurs raisons : on veut que le public qui a décidé d'aller dans cette voie-là puisse y trouver son compte et soit heureux comme tout le monde ... ça veut dire aussi qu'on peut faire une petite économie par rapport à ça parce qu'on sait que la viande c'est quelque chose qui a beaucoup d'impact au niveau de l'environnement. "</i>
	<i>"l'autre motivation, c'est répondre de façon sous-entendue à une attente de notre public, qui ne va pas comprendre et c'est tout à fait normal qu'on ne fasse rien"</i>		

<p><b>Faire vivre l'économie locale</b></p>	<p><i>"On essaie évidemment de travailler plutôt avec des gens de la région pour plusieurs raisons ... quand un événement s'implante comme ça dans une ville, c'est quand même bien que tout le monde puisse en profiter et aussi parce qu'on limite les kilomètres."</i></p>		
<p><b>Financier</b></p>	<p><i>"pour éviter par contre de devoir donner des véhicules à essence à tout le monde parce que ça coûte trop cher, parce que c'est inutile, on avait une flotte l'année passée d'une cinquantaine de vélos pour le staff et les bénévoles ..."</i></p>		
	<p><i>"Un container de PMC je crois que le prix était de 50€ la tonne, 50 ou 60€ la tonne, un container déclassé ou de déchets résiduels c'est 175€ la tonne. Donc c'est aussi dans notre intérêt que ce soit bien fait"</i></p>		
	<p><i>"ça nous coûte plus cher d'ailleurs de devoir payer des équipes pendant parfois 2 semaines après le festival qui ramassent que des mégots toute la journée"</i></p>		

Freins principaux	Exemple(s) durant l'interview	Sous-point(s)	Exemple(s) durant l'interview
<b>La taille de l'événement (250 000 festivaliers)</b>	<i>"tu peux te permettre, pour un petit festival je vais dire qui reste en terme de jauge raisonnable, de pouvoir travailler avec des producteurs très très locaux, avec peut-être des panneaux solaires, avec un système de compostage et de recyclage, avec des toilettes sèches, avec ce genre de choses"</i>	Un grand besoin en énergie	<i>"équiper un événement comme celui-là entièrement de panneaux solaires et ne pas recourir à des générateurs, on sait que c'est pas possible parce que une scène comme la mainstage chez nous avec une jauge de 50 000 personnes, ça nécessite une puissance incroyable, et donc ce n'est pas réaliste."</i>
		Approvisionnement en aliments et en boissons pas simple	<i>"Travailler avec une brasserie locale ou du soda local, bah oui pour un événement de 2 000 personnes c'est possible mais pour un événement de 250 000 ça ne l'est pas, tout simplement parce qu'ils n'ont pas les quantités pour nous fournir."</i>
			<i>"Je veux dire le boucher du coin qui travaille peut-être très très très bien avec de très bons produits mais qui débite deux burgers à l'heure, ça ne pourra pas non plus... en terme de contraintes on en revient à ce que je disais, on peut mettre en place des choses mais ça doit rester aussi réaliste"</i>

			<i>"il y a un tel débit en fait dans un événement comme celui-là ... forcément ce n'est pas toujours local. "</i>
		Le public attendu qui est international	<i>"on aimerait bien dire à tout le monde de venir à vélo, mais on sait bien que quand tu habites dans le sud de la France, ce n'est pas possible"</i>
		Dépendance entre taille de l'événement et la programmation	<i>"Et les têtes d'affiches elles ne se déplacent pas pour un événement de 10 000 personnes, et d'ailleurs ça coûterait bien trop cher à l'événement"</i>
<b>Financier</b>	<i>"l'équilibre du budget il est fragile "</i>	Période actuelle compliquée	<i>"le fait qu'on sorte d'une crise covid qui a impacté tout le secteur et donc ces deux ans sans rentrée d'argent qui ont forcément impacté la trésorerie "</i>
			<i>"des augmentations notables au niveau du matériel, de la main d'œuvre etc."</i>

		Des investissements conséquents	<i>"l'investissement qui est consenti pour la mise en place du système de gobelets réutilisables est plus onéreux que le subside que tu pourras récupérer par rapport à la gestion des déchets. "</i>
<b>Le développement durable n'est pas la priorité n°1 du festival</b>	<i>"l'objectif premier c'est d'organiser un festival de musiques"</i>	Pas de réelle politique environnementale	<i>"Donc chacun à son échelle, dans son département prend en compte cette dimension-là."</i>
			<i>"C'est plutôt une question de bon sens. Il n'y a pas vraiment d'objectif."</i>
	<i>"quand tu remets en place un événement et que tu crées ton budget il y a quand même des postes plus essentiels .... Sans ça on ne fait pas l'événement tout court : la sécurité, le barriérage, la technique,"</i>	Une gestion budgétaire complexe	<i>"réserver une poche, une enveloppe budgétaire à ça ce n'est pas toujours évident. Parce que si tu dois aller piocher dans des réserves, c'est toujours là-dedans que tu vas aller chercher forcément. "</i>
<b>Le manque de soutien du gouvernement</b>	<i>"On sait qu'on a un rôle à jouer dans le sens où, même par rapport à l'environnement, on peut sensibiliser les gens de façon plus ludique et ça on doit le faire. Mais on doit le faire aidé, ce n'est pas nous tout seul ... le gouvernement doit appuyer aussi ces mesures-là"</i>	Des subsides faibles	<i>"Et il y a aussi une enveloppe publique et par rapport à l'imaginaire que les gens ont, c'est très très très très faible dans le budget global"</i>

			<p><i>"on ne peut plus demander des subsides sur le volet développement durable"</i></p>
			<p><i>"Je ne réduis pas à peau de chagrin ce que le gouvernement nous donne loin de là mais je vais dire par rapport à l'investissement qui est consenti, même pour faire des choses de base, ils ne se rendent pas toujours compte de l'investissement."</i></p>
		Un manque de cohérence	<p><i>"le subside sur la gestion des déchets qui est le seul subside qui reste est conditionné au fait que tu fasses des gobelets réutilisables ou pas ... ce n'est pas parce que tu ne fais pas de gobelets que tu ne fais pas plein de choses pour le tri. "</i></p>
<b>Le comportement des festivaliers</b>	<i>"quand tu organises un festival pour 250 000 personnes ça veut dire que tu dois convaincre 250 000 personnes d'adopter ton schéma de pensée et ce que tu veux leur faire faire"</i>	Souhait de sensibiliser plutôt que d'imposer	<p><i>"Nous ce qu'on veut dans la mesure du possible c'est que ça se passe mais de façon volontaire et qu'on sensibilise les gens qui vont vraiment laisser de l'argent pour Plantc par exemple"</i></p>

			<p><i>“Si tu vas au front avec ces jeunes-là qui sont à peine sortis de la crise d'adolescence forcément tu t'attaques à un mur. Donc si on veut les sensibiliser et les faire adopter un comportement, on doit le faire de façon plus subtile et pas aller au front avec eux”</i></p>
		<p>Les festivaliers à la recherche de facilité</p>	<p><i>"si tu leur proposes pas une solution qui en termes de temps va être équivalente et qui va leur coûter moins cher souvent ils prennent la voiture parce que c'est plus simple."</i></p>
			<p><i>"enfin la police nous oblige à avoir des parkings, beaucoup de places de parking. Et donc du coup c'est vrai que je pense que comme la facilité est là et que les gens savent qu'il y a des parkings, la facilité c'est de venir en voiture"</i></p>

<p><b>La résistance des collègues/collaborateurs</b></p>	<p><i>"C'est plutôt parfois par facilité ou par manque de moyens ... c'est vrai que parfois tu dois batailler deux fois plus pour expliquer et alors parfois même en expliquant, ils te prouvent par a plus b que c'est pas faisable, pour diverses raisons. Mais c'est vrai que tu dois t'accrocher pour aller un peu plus loin"</i></p>		
<p><b>La recherche de cohérence</b></p>	<p><i>"Et donc si c'est pour polluer à tout va mais te dire que tu vas planter 15 000 arbres parce que ça va compenser et ne pas essayer en amont de faire des efforts c'est un peu bête ... nous on a pris un peu plus de temps par rapport à d'autres festivals, parce qu'on a pris contact avec des associations belges, on a étudié les projets, on a regardé si ça avait du sens, on suit les projets"</i></p>		
<p><b>Le temps</b></p>	<p><i>"Si je devais enlever toutes les contraintes techniques et financières forcément que là je pourrais passer beaucoup plus de temps à développer des choses"</i></p>	<p>Dossier de subside complexe</p>	<p><i>"dans le subside sur la gestion des déchets, les conditions sont tellement devenues strictes ... que finalement tu te demandes si ça vaut vraiment bien la peine de te lancer. Parce que un dossier de subside, ça prend beaucoup de temps, il faut réfléchir, il y a des choses à mettre en place derrière"</i></p>



<b>Le manque de formation</b>	<i>"on n'est pas vraiment formés, peut-être qu'il y a des gestes qu'on fait qui ne sont pas bons et ça mériterait qu'on s'y attarde et que on fasse quelque chose ça c'est vrai."</i>	Former les collaborateurs est compliqué	<i>"Et donc quand on parle de formation, quand tu as 6000 personnes différentes qui bossent c'est quand même beaucoup plus difficile de les asseoir tous autour d'une table et de leur expliquer pendant une journée les bonnes pratiques. "</i>
	<i>"j'ai appris sur le tas parce qu'on est entouré de professionnels ... donc je pense que ma formation je l'ai faite moi-même, que évidemment j'ai encore pas mal de choses à apprendre."</i>		
<b>Pas de réelle pression des parties prenantes (associations, partenaires, gouvernement, ...) mis à part les employés et les festivaliers.</b>	<i>" ils [les partenaires] nous posent régulièrement des questions sur ce qu'on fait etc. mais l'input vient plutôt de nous dans le sens où c'est nous qui avons déterminé des conditions à leur participation."</i>		

<b>Coordination parfois compliquée entre les départements</b>	<i>"Et donc en fait c'est vraiment une collaboration continue entre différents départements de, ok on a les idées, ok il y a la technique, il y a le financement"</i>		
---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## Annexe 4 : Guide d'entretien

---

### Présentation

1. Quelle est votre fonction et en quoi cela consiste ?
2. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le milieu des festivals ?
3. Quel est le public cible de l'événement ?
4. Combien de personnes travaillent dans l'organisation ?

### Motivations et freins

5. L'organisation dans laquelle vous travaillez essaie-t-elle de réduire son impact environnemental ?
  - a. Oui/Non, pourquoi le fait-elle/ne le fait-elle pas ?
  - b. Si oui, quelles sont les actions majeures entreprises ?
6. Quelles sont les principales raisons motivant ou incitant les festivals à prendre en compte les enjeux environnementaux ?
7. Quelles sont les principales raisons freinant ou empêchant les festivals à réduire leur impact environnemental ?

### Solutions envisagées

#### Stratégie environnementale et objectifs

8. Selon vous, quelle est la priorité principale d'un festival ?
9. Établir des objectifs à long terme et des actions pour y parvenir, avec un budget dédié, vous semble-t-il primordial pour améliorer la prise en compte du développement durable ?
  - a. Si oui, il y a-t-il des impératifs à respecter ?
  - b. Si non, pourquoi ?
10. (Si interlocuteur membre d'un festival) Comment votre organisation s'y prend-elle ? Existe-il une ligne directrice, des objectifs, un cadre d'actions ? Si non, pourquoi ?

#### Formation

11. Avez-vous suivi une formation au développement durable ? (ou est-ce que la personne en charge du DD a suivi une telle formation ?)
  - a. Si oui, est-elle utile dans vos activités ?

- b. Comment cette formation vous a-t-elle aidé dans votre fonction ?
  - c. Si non, pourquoi ne le faites-vous pas ?
12. Estimez-vous important que les organisateurs d'un festival suivent une formation au développement durable ? Ou est-ce principalement l'expérience qui est importante ?
13. Une formation de 1 ou 2 jour(s) pour toute l'équipe de production du festival vous semble-elle suffisante ou plutôt superficielle ? Pourquoi ?

### **Taille de l'événement**

14. Selon vous, il y a-t-il une taille de festival à partir de laquelle la démarche de développement durable devient trop compliquée à mettre en place ?
- a. The Shift Project évoque une solution qui serait, pour un festival regroupant 280 000 personnes, de faire 10 événements à différents endroits réunissant 28 000 personnes. Qu'en pensez-vous ?
  - b. (En fonction de la réponse), Ne serait-il pas préférable de réaliser deux festivals plus petits plutôt qu'un seul grand festival ?
  - c. (En fonction de la réponse), Ou alors juste limiter la capacité ?

### **Autres solutions**

15. Selon vous, comment faire en sorte que le développement durable soit mieux pris en compte par les festivals/événements ?

## Annexe 5 : Entretien n°3 – Organisatrice

---

Entretien effectué le 8 juin 2023.

**Pour quelles organisations travaillez-vous et quelles sont vos fonctions ?**

*Je travaille pour le X et pour le festival Y. Je suis l'une des créatrices de X, et nous avons repris Y en 2020 juste avant le COVID.*

**Ok d'accord.**

*Je suis organisatrice et administratrice. Mes domaines de compétences plus particuliers concernent le recrutement des bénévoles, la gestion des ressources humaines ; les stands food ; en partie la communication et enfin le suivi de certains subsides dont les subsides AVIQ pour les personnes à mobilité réduite, et les subsides et aides au niveau du développement durable.*

**Vous êtes donc responsable en quelque sorte du développement durable pour ces deux festivals ?**

*Nous nous partageons cette tâche avec l'un des autres organisateurs.*

**Ok ça va. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le milieu festivalier ?**

*Le premier X s'est déroulé en 2012, donc ça fait 11 ans.*

**Quel est le public cible de X ?**

*Plutôt un public familial de tous âges.*

**Oui qui s'adresse à tous.**

*Oui, aussi bien à des jeunes, des familles, des personnes plus âgées.*

**Ok d'accord et pour Y ?**

*Y est plus orienté musique urbaine et donc le public est plus jeune.*

**J'ai vu que X avait accueilli 65 000 personnes en trois jours l'année passée, c'est bien ça ?**

*Oui.*

**Est-ce que l'objectif est d'augmenter ce nombre ou de rester plus ou moins dans cette tranche-là ?**

*Pour cette année, nous estimons que nous atteindrons à peu près 80 000 personnes.*

**Pour Y j'ai noté 21 000 personnes en 3 jours en 2022, c'est bien ça ?**

*Oui.*

**Et là aussi l'objectif est d'augmenter un peu ?**

*Nous visons environ 24 000 personnes*

**Considérez-vous ces deux événements comme des événements de grande, de moyenne ou de petite taille, par rapport à ce qui se fait ici en Belgique ?**

*X est un événement de grande taille et Y est un événement de taille moyenne.*

**X essaie-t-il de réduire son impact environnemental ? Si oui, de quelles manières ? Enfin quelles sont les principales actions ?**

*Depuis 2012, nous plantons des arbres à Madagascar pour compenser notre impact CO2. Nous avons même dépassé l'objectif et nous avons un impact négatif en CO2 par rapport à la plantation d'arbres*

*Nous trions les déchets qui sont ensuite envoyés vers des filières de revalorisation là où c'est possible. Nous limitons la communication papier, nous utilisons des bâches recyclables et/ou réutilisables, la signalétique est réutilisée d'année en année. Nous louons du mobilier et des décors du festival réalisés à partir de palettes. Les commerçants utilisent des contenants recyclables. Nous utilisons la vaisselle réutilisable dans les caterings. Et enfin, nous utilisons des gobelets réutilisables depuis 2012.*

**Au niveau par exemple des transports des festivaliers, est-ce que vous privilégiez un moyen ?**

*Oui, nous mettons en place des navettes gratuites depuis 2 gares : la gare de Braine-Le-Comte et la gare de Nivelles. Nous proposons aussi des navettes payantes à domicile pour que les personnes se regroupent. Nous avons mis en place une application de covoiturage. Cette année, nous avons également mis en place des bus payants à partir de six ou sept villes. Nous*

*avons des parkings à vélos et un parking à motos cette année. Nous sommes dans une réflexion globale sur la mobilité que l'on poursuivra après cette édition puisque c'est vraiment l'impact le plus fort du festival.*

**Au niveau de Y, quelles sont les actions majeures ?**

*Nous avons repris le festival en 2020 et la première édition a pu être réalisée l'année passée en 2022. Nous avons l'intention d'agir aussi dans le même sens mais c'est encore un peu trop tôt. D'autres actions sont en place : la réduction des papiers ; la signalétique réutilisable, on a même utilisé de la signalétique de X partout où c'était possible ; le tri des déchets ...*

*C'est un plus petit festival. On a mis en place des actions pour améliorer l'accès au festival, dont des parkings et puis on verra ce qu'on peut faire en termes de mobilité pour réduire l'impact du festival.*

**Quelles sont les principales raisons incitant X et Y à prendre en compte les enjeux environnementaux ?**

*C'est une préoccupation que nous avons depuis le début.*

**Oui c'est principalement interne à l'organisation.**

*Nous ne communiquons pas prioritairement là-dessus mais nous menons des actions.*

**Oui c'est d'abord une volonté de l'organisation et puis vous vous en servez d'une certaine manière mais ce n'est pas l'objectif quoi.**

*Ce n'est pas l'objectif prioritaire mais c'est intégré dans notre fonctionnement.*

**Existe-t-il une sorte de pression des festivaliers par rapport à une action que vous devez faire ou autre ?**

*Jusque l'année passée (2022), nous faisons un stand de sensibilisation. Nous accueillons aussi des ONG qui sensibilisent à l'environnement (Greenpeace et d'autres). Nous avons fait régulièrement des enquêtes chez les festivaliers et 99% voire 100% des festivaliers qui viennent répondre aux enquêtes disaient que c'était important et qu'il fallait mettre en place des actions. Donc on sait que les festivaliers s'attendent à ça.*

**Mais ce n'est pas uniquement à cause de cela que vous entreprenez de telles actions.**

*Nous sommes dans cette démarche de toute façon.*

*L'année prochaine, nous travaillerons sur la mobilité douce. Nous allons continuer à avancer là-dessus.*

**Et est-ce qu'au niveau des partenaires certains mettent une forme de pression ou pas du tout ? Ou c'est plutôt vous, à l'inverse, qui mettez la pression sur les partenaires pour qu'ils prennent cela en compte ?**

*On va potentiellement communiquer avec nos partenaires là-dessus mais aujourd'hui, je ne dirais pas qu'on met une pression dans un sens ou dans l'autre. Si ce n'est que depuis l'époque de la charte Emball'agir, on demande qu'il y ait un peu moins de plastiques autour des goodies, pas de suremballage.*

**Maintenant question inverse, quelles sont les principales raisons freinant ou empêchant X et Y à mieux prendre en compte leur impact environnemental ?**

*En fait le problème de la mobilité, l'impact environnemental est majoritairement lié à la mobilité. Et la mobilité est un problème épineux par rapport au positionnement du festival et à son accessibilité. La difficulté pour aller plus loin, c'est trouver des solutions, de proposer des solutions et ensuite que les festivaliers y adhèrent. Mais c'est d'abord de trouver et mettre en place des solutions ... Et c'est la même chose pour Y. On n'est pas à côté d'une gare, on n'est pas en ville et il faut pouvoir accéder au festival, donc comment fait-on ?*

**Oui et pour X, changer l'emplacement du festival c'est un peu retirer son identité quoi.**

*Oui et puis changer l'emplacement du festival posera d'autres problèmes.*

**Est-ce que certaines mesures liées au développement durable sont plus faciles à mettre en place pour Y que pour X ? Ou justement, c'est l'inverse ?**

*Non, c'est la même chose. La taille du festival va à un moment permettre d'avoir plus d'impact dans les actions. Travailler sur la mobilité peut être aussi cher pour X que Y mais proportionnellement, par rapport au nombre de festivaliers ça sera mieux amorti sur X.*

**J'ai pu lire que le développement durable n'est pas une priorité pour une grande partie des organisations en général et donc la démarche est parfois mise de côté.**

**Selon vous, quelle est la priorité numéro une d'un festival ?**



*De manière tout à fait générale ?*

**Oui, dans le domaine des festivals.**

*Oui donc pas dans le domaine du développement durable ?*

**Oui oui, en général, vraiment en général.**

*La priorité numéro une c'est d'offrir aux festivaliers une programmation intéressante, dans un lieu qui est intéressant, convivial, et de leur permettre de passer un bon moment dans de bonnes conditions.*

**Pour X, existe-il une ligne directrice ou des objectifs liés au développement durable afin de réduire l'impact environnemental du festival ?**

*Il n'y a pas d'objectifs définis en tant que tel, en tant que KPI<sup>15</sup>. Par contre, je fais un suivi annuel du volume de déchets global et par festivalier. On est en train de mettre en place des statistiques sur la mobilité : avec le nombre de festivaliers transportés par les navettes, via le covoiturage, les navettes communes, etc. Donc nous sommes en train de récupérer beaucoup de chiffres sur les données de mobilité. Il n'y a pas encore d'objectif mais il y a la mesure.*

**Oui et le but est de petit à petit réduire ces chiffres ...**

*Ça peut être augmenter le nombre de personnes qui vont prendre les navettes, qui vont prendre les transports en commun, donc ce n'est pas que réduire.*

**Et au sein de votre organisation, êtes-vous plusieurs à prendre des décisions par rapport au développement durable ? Ou par exemple chaque personne vient vous voir pour prendre une décision liée à ça ?**

*Nous fonctionnons en collaboratif entre les 3 organisateurs et comme ces décisions sont stratégiques, nous les prenons ensemble.*

**Travaillez-vous plutôt en mode projet, festival par festival, ou il y a tout de même une vision à long terme ?**

---

<sup>15</sup> Indicateur clé de performance

*Oui, nous avons une vision à long terme. Nous savons où nous voulons aller. Et pour tout ce qui est durabilité, nous allons en discuter à quatre et prendre des orientations à quatre sur la durabilité. Ça fait partie des discussions stratégiques.*

**Même question pour Y, est-ce qu'il y a des objectifs, une ligne directrice que vous essayez de suivre ?**

*Pas encore mais ça va suivre, la reprise du festival est trop neuve. Mais ce qu'on va mettre en place sur X, on le déclinera sur Y avec une adaptation à la taille de l'événement.*

**Oui ... vous vous servez de l'expérience acquise sur X pour refaire ça.**

*Oui.*

**Établir des objectifs à long terme et donc des actions pour y parvenir vous semble-t-il être une solution efficace pour améliorer la prise en compte du développement durable ? Faut-il nécessairement passer par des objectifs ?**

*Dans toute entreprise, il est à un moment utile de travailler par objectif. Dans une certaine mesure à un moment, si on veut vraiment y aller, on se fixe l'objectif de travailler le sujet. Nous, nous nous fixons l'objectif de travailler sur la mobilité. C'est un objectif à travailler, à renforcer à partir de 2024. Mais on ne peut pas se fixer un objectif chiffré sans avoir pris la mesure. Donc on mesure, et puis après on analyse, et puis on améliore.*

**Ok d'accord. Est-ce qu'il y a des impératifs à respecter pour mettre en place ces objectifs et ce tableau de bord ? Est-ce que ça doit nécessairement passer par un bilan carbone ou par autre chose ?**

*Ça dépend. Spécifiquement pour nous ?*

**Non en général.**

*On a fait un bilan carbone en 2013 ou 2014. Et on a compensé nos émissions de CO2 au moment où on a fait ce bilan carbone, et on a aussi compensé les années antérieures.*

*Le bilan carbone on le connaît, ça nous a permis de voir où étaient les impacts. On sait que l'impact maximum est lié à la mobilité. Il y a aussi d'autres actions à faire. Il y a aussi d'autres endroits où on peut faire les choses. Et donc oui ça peut avoir un intérêt pour conscientiser les choses. Quand on ne part de rien, ça permet de conscientiser.*

**Oui. Donc ce n'est pas un impératif mais c'est intéressant de le faire.**

*Oui. Par exemple pour Y, il y aurait un peu moins d'intérêt à refaire un bilan carbone complet. Par contre, faire l'analyse de la mobilité, oui ça pourrait avoir un intérêt. Mais un bilan carbone complet aurait moins d'intérêt, sauf si on veut pouvoir ensuite communiquer les différences et dire « à tel moment on était à tel endroit » et ensuite dix ans après où se trouve-t-on ?*

**Oui donc le bilan carbone, c'est plutôt savoir quels sont les postes les plus polluants, mais ce n'est pas nécessaire de le faire chaque année.**

*Oui.*

**Ensuite, est-ce que vous avez suivi une formation sur développement durable ?**

*Je suis ingénieur civil.*

**Ah oui donc vous avez probablement été formée à cet aspect environnemental.**

*Oui, j'ai travaillé dans l'industrie et jusque l'année passée dans l'environnement. Dans l'industrie, on est confronté aux permis d'environnement et aux diverses obligations environnementales.*

**Cette expérience-là vous est-elle utile dans l'organisation des festivals ?**

*Oui, et à côté de ça, l'un des organisateurs, est économiste et ingénieur en environnement. Et donc du coup c'est lui qui s'occupe de tout ce qui est bilan carbone avec un partenaire.*

**Comment votre formation mais aussi votre expérience liée à tout ce qui est environnement vous a-t-elle aidé et vous aide-t-elle dans votre fonction actuelle ?**

*Sans être une experte, je connais le domaine.*

**Ça vous permet de mieux convaincre peut-être des partenaires, par exemple s'il faut prendre une décision vous avez les arguments pour convaincre les personnes en face de vous je suppose.**

*Oui.*

**Estimez-vous important que les organisateurs d'un festival suivent une formation au développement durable ?**

*Tout dépend de leur objectif mais ça peut toujours être intéressant de suivre un séminaire ou l'autre, une formation continue.*

**Si l'objectif est de réduire l'impact environnemental de l'événement, est-ce principalement l'expérience qui est importante ou il faut vraiment se former ?**

*Les dirigeants, et c'est valable quelle que soit l'entreprise, les dirigeants devraient s'informer et avoir une connaissance minimum du sujet ... pour ensuite pouvoir mieux s'orienter par rapport à ça. Après quand il s'agit vraiment d'avoir la démarche d'expert dans la recherche de solutions, soit on a un expert en interne, soit on prend un expert externe.*

**Donc il faut quand même que quelqu'un soit formé soit pour directement travailler sur tout cela ou être aidé par quelqu'un qui est "expert".**

*Oui, mais ça dépend comment on fait la démarche. Pour la partie audit, ça peut être intéressant d'avoir un expert parce qu'on va gagner du temps. Et puis ensuite pour le choix des actions et la mise en place des actions soit on le fait en interne soit on le fait en externe.*

**Une formation sur le développement durable de 1 ou 2 jours pour toute l'équipe de production du festival vous semble-elle intéressante ou plutôt superficielle ?**

*Elle ne me semble pas utile aujourd'hui. C'est spécifique à notre festival et au mode de fonctionnement de notre équipe.*

**Combien êtes-vous dans l'équipe organisatrice ?**

*Quatre permanent et une salariée. Nous sommes entourés de toute une série d'indépendants.*

**Vous êtes quatre dont deux personnes qui ont de l'expérience dans tout ce qui est environnement.**

*Oui et les deux autres sont sensibilisées à ça.*

**Ok donc une formation comme je disais ici ne s'applique pas vraiment à votre organisation.**

*Non et nous avons été chercher les informations aussi dans des séminaires.*

**D'accord. Mais par exemple dans une organisation on va dire de 20 personnes, est-ce que vous trouvez ça intéressant ou pas du tout ?**

*Oui, dans le cadre d'une formation continue, avoir un jour de séminaire de sensibilisation. Si l'objectif des organisateurs est de travailler sur le développement durable, il y a tout intérêt à former l'ensemble de l'équipe, que ce soit par un séminaire ou autre, sur ce qu'est le développement durable. Comme ça doit être porté par l'ensemble de l'organisation, il faut que l'ensemble de l'organisation soit au courant de ce que c'est.*

**Durant mes recherches, j'ai eu l'occasion de lire un rapport de The Shift Project. Et ce rapport disait que diminuer la capacité d'un festival et le dupliquer permettrait de réduire l'impact environnemental. Le rapport donne comme exemple le festival des Vieilles Charrues en France. C'est un festival qui regroupe 280 000 personnes. Dans le projet les auteurs disent que pour réduire l'impact environnemental, il faudrait diviser l'événement en 10 événements, chacun rassemblant 28 000 personnes.**

**Pensez-vous que cela est réalisable ou est-ce un peu trop extrême comme solution ?**

*C'est économiquement non-viable.*

**Ça engendre trop de coûts.**

*Oui, au niveau des artistes, ça veut dire que les artistes doivent être disponibles dix fois. Ça veut dire qu'il faut payer dix fois le cachet artiste. Ça veut dire qu'il faut louer le matériel dix fois, l'installer dix fois, mobiliser les équipes dix fois. Et donc économiquement, ce n'est pas possible.*

**Croyez-vous que cette solution permettrait de réduire l'impact environnemental d'un festival ?**

*Si on part du fait que c'est la mobilité qui a le plus d'impact, amener l'événement auprès des personnes va potentiellement diminuer l'impact. Maintenant je serais curieuse de voir les calculs. Évidemment on va diminuer l'impact mobilité mais on va augmenter, multiplier par dix les autres impacts : locations, transports de scène, etc.*

**Oui c'est le principal argument qu'ils donnent pour cette solution.**

*Mais ce n'est pas viable économiquement ... et presque même matériellement.*

**C'est-à-dire ?**

*Si on va vraiment jusqu'au bout du raisonnement, compte tenu du nombre d'événements, il faudrait démultiplier la production, il faudrait produire des scènes en plus, il faudrait plein de matériel en plus. La saison des festivals c'est plutôt l'été et il y a un certain nombre de week-ends.*

**Et les faire par exemple à différents moments, ça peut être tout au long de l'année, cela serait peut-être un peu plus viable ?**

*Oui mais la météo fait que ça ne marche pas. Et les artistes ne tournent pas tout le temps.*

**Ne serait-il pas préférable par exemple de diviser le festival en 2 événements plutôt ? D'être un peu moins extrême dans cette solution ?**

*Je pense qu'économiquement ça ne tient pas la route même de diviser en deux. Je ne peux pas donner d'avis par rapport aux Vieilles Charrues mais on ne peut pas diviser X en deux.*

**D'accord. Ici, le rapport parle de réduire la capacité des festivals. Est-ce que passer d'un festival rassemblant 60 000 personnes comme X et diminuer sa capacité volontairement pourrait être une solution pour avoir moins d'impact environnemental ?**

*Non.*

**Et qu'est-ce qui empêche cela ?**

*L'une des raisons pour lesquelles on augmente un petit peu la capacité par rapport à l'année passée, outre le fait d'avoir l'occasion d'avoir Indochine et d'autres belles têtes d'affiche, c'est qu'économiquement compte tenu des augmentations des coûts, les seuils de rentabilité font que l'on doit grandir un petit peu si l'on veut maintenir un prix de billet démocratique pour le festivalier.*

**D'accord donc le fait d'augmenter la capacité permet d'avoir un coût plus faible par festivalier.**

*Oui.*

**La programmation dépend-elle du nombre de festivaliers présents ?**

*Oui.*

**Donc réduire, en quelque sorte réduire la capacité du festival c'est avoir une programmation un peu moins comment dire ...**

*Oui, on ne va plus pouvoir attirer certains artistes.*

**Il me semblait bien, c'était pour être sûr.**

**Eh bien voilà j'ai fait le tour de toutes mes questions, merci beaucoup pour le temps que vous m'avez consacré et pour toutes ces réponses.**

## Annexe 6 : Entretien n°4 – Responsable de production

---

Entretien effectué le 20 juin 2023.

**Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots : Quelle(s) est (sont) votre (vos) fonction(s) ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'événementiel ?**

*Je travaille actuellement pour X en tant que responsable de production. Et cela fait depuis quelques années, 2014, que je travaille dans le secteur de l'événementiel.*

**Alors, en quoi consiste ta fonction au sein de X ?**

*La fonction de responsable de production consiste à gérer et recenser l'ensemble des besoins techniques et logistiques de X. Plus en détails, je vais avoir à gérer le budget global de X, tout en respectant nos contraintes financières et nos contraintes techniques. Je manage une équipe de quatre personnes. On va travailler ensemble à répondre au mieux au cahier des charges de X, c'est-à-dire que ça passe par travailler sur le dispositif de sanitaires, de la sécurité. On travaille avec les différents responsables des scènes pour passer les commandes du dispositif lumières, son, infrastructures. On travaille aussi sur la signalétique, et sur ce qui va t'intéresser, tout le dispositif écologie, déchets de X.*

**D'accord. Est-ce qu'il y a une personne en charge de tout ce qui est développement durable, ou de tout ce qui est écologie ?**

*Non, on n'a pas de personne dédiée à ce poste-là. Pour te décrire un peu le fonctionnement de X, il y a le pôle production qui est le mien, il y a un pôle technique avec les directeurs techniques, le pôle d'accueil des stands et le pôle communication. Et donc en fait on est tous traversé par cette notion d'écologie à l'échelle de nos pôles, mais voilà il n'y a pas une personne dédiée là-dessus.*

**Oui ok. Chacun prend des décisions par rapport à ça ?**

*Oui.*

**D'accord. Alors, en quelques mots, comment décrirais-tu l'événement ?**

*Alors X c'est un grand rassemblement populaire, culturel, politique qui rassemble pendant trois jours 400 000 personnes. C'est une ville qui est montée pendant un mois et qui accueille des débats, des concerts, des stands qui proposent de la restauration des quatre coins de la*



*France et aussi du monde entier. On est sur un site qui fait trois kilomètres de long. Voilà c'est un peu l'idée de X. X existe depuis 1930. À la base, elle a été pensée comme une ressource financière pour le journal du même nom.*

**Ah oui d'accord. Donc ce n'est pas juste un festival.**

*Ce n'est surtout pas un festival. C'est un rassemblement politique, populaire et culturel. Dans le fonctionnement, quand tu regardes l'événement oui c'est un festival mais ce qu'on véhicule et ce qu'on développe ne se retrouvent pas dans un festival classique.*

**D'accord. Donc quel est le public cible de l'événement ?**

*Alors, à X on a plusieurs typologies de public. On a principalement un public militant. Eux vont venir et viennent à X depuis des années. La moyenne d'âge se rapproche même parfois entre 50 et 70 ans pour ces militants. Parce que les militants sont habitués de X mais ils montent aussi des stands au sein de X. Dans ces stands, on va y retrouver des stands de Charente, des stands de Paris, des stands de la région Paca. Donc il y a toute une programmation propre à eux. Et c'est aussi un moyen pour eux de véhiculer les valeurs politiques de X. Ça c'est pour les militants. Ce sont principalement des militants communistes. Mais j'insiste sur le fait que X, qui représente le journal, n'est pas associée au parti communiste français. C'est vraiment un rassemblement de valeurs d'extrême gauche. Ça c'est la première typologie.*

*Et puis après, on a un autre type de public qui se rapproche un peu plus des festivals. On va avoir beaucoup de jeunes, on va avoir des familles, on va avoir des personnes plus âgées, qui ne sont pas forcément militants mais qui viennent parce qu'ils connaissent X, ils sont habitués. Donc on va dire un public un peu plus lambda, pas forcément politisé mais qui a quand même des valeurs proches de X. Tout le monde est le bienvenu sur X, tu n'es pas obligé d'avoir une appartenance politique en soit.*

**Ok d'accord. Donc il y a deux publics bien distincts on va dire.**

*Oui on peut résumer comme ça.*

**Alors X essaie-t-elle de réduire son impact environnemental ?**

*De plus en plus. Avant, c'était des sujets qui n'étaient pas trop abordés jusqu'à quelques années. Maintenant avec tout le développement autour de ces sujets-là parce que ça devient*

*un sujet pour les grands rassemblements publics. Alors on a envie de réduire notre impact évidemment mais on y est obligé aussi. Surtout qu'en plus pour l'historique, X a déménagé l'année dernière sur un nouveau site. Avant ça faisait 50 ans qu'on était sur le territoire de Seine-Saint-Denis. On a déménagé à cause des JO qui ont pris le terrain. Et donc on a basculé dans le 91 à Brétigny-sur-Orge, sur une ancienne base militaire, ce qui nous a amené justement à repenser toute la dimension développement durable, écologie sur ce nouveau site. Avant c'était compliqué parce que chacun avait ses habitudes et il était difficile de déroger aux règles qui étaient établies depuis des années. Alors en changeant de site, ça nous a permis justement d'apporter de nouvelles règles et de sensibiliser le public et les stands qui viennent s'installer sur X à repenser leur fonctionnement.*

**Oui c'est un peu une remise à zéro on va dire.**

*Exactement.*

**Ok d'accord. Quelles sont les actions majeures entreprises par rapport à l'écologie ?**

*Alors premièrement, on a revu tout le dispositif des déchets. Avant, X c'était une sorte de bordel organisé, où il n'y avait pas vraiment de moyens mis en œuvre pour gérer les déchets, la propreté de X et le tri. Ici, on a travaillé avec un nouveau prestataire. Et donc l'année dernière on a fait une première expérience avec ce prestataire et la conclusion est qu'on a réussi à faire un événement propre. On a mis à disposition du public énormément de poubelles avec un système de tri, donc ça a été bien respecté. On a mis à l'arrière des stands des containers et des bennes avec une signalétique pour le tri à respecter. Donc dans l'ensemble il n'y avait aucun déchet dans les allées de X, aucun déchet qui trainait à l'arrière des stands. Et on a mis en place une vraie sensibilisation auprès des stands pour suivre ces nouvelles règles. Alors c'est une première étape dont on est assez fiers et qu'on va continuer à améliorer cette année et pour les années prochaines. Il y a tout l'aspect propreté et déchets de X sur lequel on a mis l'accent l'année dernière.*

**D'accord.**

*On travaille aussi avec des associations comme Les Restos du Cœur, comme le Secours populaire qui vont se déplacer à la fin de X pour récupérer tous les invendus. On a des associations qui passent dans les allées de X et auprès des militants qui tiennent des stands*

*pour les sensibiliser au tri. Donc aujourd'hui on essaie d'avoir de moins en moins de plastique. Et de toute façon les normes aujourd'hui poussent à réduire l'utilisation de plastique. En tout cas, les couverts en plastique et tout ça, on réduit fortement sur X. Donc voilà, on travaille avec des associations pour cet aspect-là.*

*Pour les transports, on développe des partenariats pour pousser les gens à faire du covoiturage parce qu'on a un public qui vient de partout en France, donc ils viennent en voiture. Donc on a des partenaires qui nous accompagnent sur ce sujet-là.*

**Et au niveau des transports en commun, est-ce qu'il y a quelque chose de prévu ?**

*Alors, on a un flux de véhicules, on a parlé du covoiturage. Pour les gens qui décident de venir à X à pied, on a déployé un plan de transport avec la SNCF. Donc on a augmenté les arrivées en RER. Et ensuite des RER, les gens peuvent : soit s'y rendre à pied ; soit, pour les moins courageux, on met en place des navettes. On met aussi en place un parking vélos.*

**Ensuite, quelles sont les principales raisons incitant X à prendre en compte les enjeux environnementaux ?**

*Parce que ça fait partie des valeurs qu'on a envie de véhiculer auprès de notre public. Nous on est un journal avec une dimension politique très forte et justement toute la question de l'impact environnemental elle est politique. Et pour nous c'est très important qu'on puisse suivre ces règles déjà nous à l'échelle de notre événement et qu'on puisse les démontrer par notre organisation, par notre installation, même au cœur de nos débats parce qu'on va animer des débats dans des espaces dédiés, on va parler de la question de l'écologie avec des ministres, des acteurs locaux, des acteurs d'associations pour évoquer tout ce sujet.*

**Ok d'accord. Et est-ce qu'il y a une pression des participants à l'événement pour que vous entrepreniez certaines actions ?**

*En soit oui parce qu'on a un public, et ça on l'observe depuis quelques années, on a un public qui est demandeur d'événements respectueux de l'environnement. Par exemple, c'est vrai que nous avant la gestion des déchets c'était très compliqué de mettre un dispositif adapté et donc on avait beaucoup de réflexions de la part de notre public sur ce sujet-là par exemple. Et ça c'est quelque chose qu'on a pris en main l'année dernière, pour lequel le public a été très satisfait d'ailleurs. Et même dans nos questions de débat, on a un public qui demande à*

*assister à des débats sur les enjeux environnementaux. La rédaction du journal s'attelle tous les jours, et dans le journal et pendant X, à répondre à ces besoins-là.*

**Ensuite, là c'est plutôt au niveau général que ce soit pour un festival ou pour un événement comme X, qu'est-ce qui incite de tels événements à s'engager dans une démarche de développement durable ou à réduire leur impact ?**

*Ça devient un sujet indispensable. Quand on regarde à l'échelle de la France ou du monde entier, ce sont des questions que ce soit pour un événement ou même à notre propre échelle en tant qu'individu, on ne peut plus ignorer ces questions-là parce qu'on voit un peu ce qui se passe un peu partout et l'enjeu environnemental il est vraiment important. Donc il faut qu'on se responsabilise en tant qu'événement grand public à être une vitrine pour trouver des solutions. Il faut qu'on soit un exemple justement avant d'être une vitrine. Il faut qu'on soit un exemple, alors pas irréprochable, mais d'essayer au maximum d'avoir conscience de notre impact environnemental en tant qu'événement, et essayer de le réduire, et trouver des process. Avant tout, ce qui nous incite à le faire, c'est pour être une vitrine et accompagner les gens et inciter les gens à réfléchir aux enjeux environnementaux, il faut que nous on arrive déjà dans notre organisation et notre installation à la respecter.*

**Et au niveau gouvernemental, est-ce qu'on vous incite à prendre certaines mesures ? Est-ce qu'il y a des subsides ou des aides ?**

*Par exemple on nous incite à réduire l'utilisation de plastique à usage unique, ça c'est une loi qui concerne tout le monde, aussi bien les commerces du quotidien que les événements comme les festivals. On ne nous oblige pas à avoir un volet écologique avec des débats mais ça c'est nous qui voulons le faire, il faut qu'on réussisse à être une vitrine.*

**Oui. Donc c'est principalement une motivation qui vient de votre part quoi.**

*Oui et puis aujourd'hui c'est difficile de prendre un événement qui n'a aucune sensibilisation autour de ce sujet-là. Ça paraît même impossible. Le public ne comprendrait pas, dans un événement, qu'on ne donne pas de règles à suivre : sur le tri, sur le respect et la bienveillance, au-delà de la partie écologie/développement durable, et sur le respect des individus, comment bien se comporter dans un festival ou un événement grand public, de la prévention autour du public en général.*

**Quelles sont les principales raisons freinant ou empêchant X à réduire son impact environnemental ?**

*Alors il y a plusieurs raisons. On a des acteurs qui travaillent à X depuis tellement d'années suivant des règles bien établies qu'il est difficile encore avec eux d'amener cette transition. Mais on y arrive, on les sensibilise de plus en plus par le biais d'associations, mais c'est un peu compliqué.*

*Ensuite ce qui est compliqué, c'est la taille de notre événement. Parce que pour des petits événements avec 5 000 personnes, c'est déjà plus facile à l'échelle de ces événements sur la question du tri, on peut trouver des solutions faciles à prix réduits. Nous la taille de notre événement, c'est une ville. Ça représente un coût. Ce qui nous empêche de réduire au maximum notre impact environnemental c'est le budget pour tout ça. Et puis la taille de l'événement, c'est tellement immense que on ne peut pas alimenter les scènes avec des panneaux solaires. C'est impossible.*

**Oui, ou alors juste se fournir en produits bios ou locaux ce n'est pas forcément faisable.**

*On essaie de le faire, on incite les militants qui proposent de la restauration à se faire livrer avec des commerces locaux. On travaille avec des commerces locaux, on a une ferme à côté sur la base. Mais bon ça représente presque 10 000 personnes qui travaillent là-dessus donc chacun a aussi ses habitudes. Alors ils vont ramener des produits de leur région ça c'est bien mais ça implique qu'il y a quand même du transport pour acheminer les produits de la région jusqu'à Paris. On n'est pas tout à fait de très bons élèves mais on est sur la voie. Mais ça, ça implique une sensibilisation, une rupture des habitudes, un budget dédié à cette question-là. Et malheureusement aujourd'hui comme c'est la deuxième année sur un nouveau site, l'objectif aussi principal c'est déjà de répondre au cahier des charges de bases de X, c'est-à-dire être aux normes au niveau de l'électricité, au niveau de l'eau et de la sécurité. Mais on y arrive, on va y arriver. Je pense que, dans quelques années, la question de l'impact environnemental sera au cœur de notre organisation.*

**X a-t-elle une vision à long terme, une ligne directrice ou des objectifs par rapport au développement durable ?**

*Une ligne directrice, on n'en a pas encore. Maintenant sur la question des objectifs sur le long terme, c'est réduire encore un maximum notre impact mais par exemple qu'on ait un pôle dédié à ces questions-là, par exemple.*

**D'accord. Pour l'instant, l'aspect écologique est plutôt une question de bon sens ?**

*C'est plutôt une question de bon sens, mais on traite sur le sujet des déchets, et sur le sujet des transports. On est limité pour aller plus loin.*

**Si par exemple vous voulez aller plus loin dans cet aspect écologique et réduction de votre impact environnemental, est-ce que ça te semble important d'établir des objectifs avec un budget dédié ou pas ?**

*Absolument. Aujourd'hui, un événement quel qu'il soit doit servir de vitrine pour le public sur les règles à suivre, sur comment réduire son impact environnemental que ce soit pour un événement ou à sa propre échelle. Mais pour ça, oui il faut absolument qu'on commence à réfléchir à quelles actions on peut mettre en place, avec des associations, avec un pôle dédié, de dégager un budget dédié mais on n'en est pas encore là.*

**Ok oui. Alors, est-ce que toi ou quelqu'un parmi les organisateurs a suivi une formation par rapport à ça ?**

*Non.*

**Et est-ce que c'est envisageable pour toi ou quelqu'un d'autre ?**

*Les principales formations qu'on a suivies c'est plutôt sur de la gestion au niveau de la prévention des VSS, des violences sexistes et sexuelles. J'ai une formation autour de l'accessibilité parce qu'on a quand même un public, on a des personnes à mobilité réduite. Donc déjà il y a toutes ces questions-là, comment accueillir quel que soit le public dans des bonnes conditions. Se former autour de notre impact environnemental, c'est prévu mais l'enjeu là déjà c'est de répondre au maximum à notre cahier des charges pour que X soit viable.*

**Estimes-tu important qu'une personne en charge du développement suive une formation de plusieurs jours au développement durable ? Et que les autres organisateurs suivent une formation de 1 ou 2 jours, est-ce suffisant ?**

*Je trouve important que chaque responsable ait la même formation. Parce que cette question-là elle se traite quel que soit le sujet : sur la technique c'est important, sur l'accueil des stands on parle à des milliers de personnes donc il faut qu'on ait des discussions avec eux, sur la question de la communication sur nos réseaux ce sont des sujets qui sont traités. Donc chaque responsable de X pour moi doit parvenir à suivre une formation, pour ensuite sensibiliser nos équipes après.*

**Ensuite, ça tu l'as déjà dit : la taille de l'événement impact la faisabilité de certaines actions.**

*C'est vrai que à l'échelle de X on doit encore s'améliorer.*

**Mais c'est plus compliqué parce que X attire quand même un public important.**

*Oui, exactement.*

**Pendant mes recherches j'ai eu l'occasion de lire un rapport et ce rapport évoque une solution, ici ils parlent d'un festival regroupant 280 000 personnes. Et donc la solution serait de diviser cet événement par 10 et donc que chaque événement réunirait 28 000 personnes. Qu'en penses-tu ? Est-ce que c'est réalisable ?**

*Non. En fait, je ne vois pas l'intérêt parce que multiplier ton événement ça veut dire multiplier ton impact. Autant penser sur un même et seul événement ce qu'on peut faire et concentrer tous les efforts sur un gros événement, même si c'est compliqué parce que la taille nous contraint à plein de choses. Mais plutôt que penser comme ça, il faut se dire maintenant les grands événements comment on peut palier à tout ça et comment on peut réduire notre impact nous.*

*En fait, nous ça ne marche pas, c'est aussi notre modèle économique. X c'est un rassemblement politique, humain, populaire, culturel. Donc justement c'est ça aussi le développement durable. C'est un événement qui coûte 40€ pour trois jours donc on veut accueillir le maximum de monde, leur proposer le maximum de disciplines différentes : musicale, politique, écologique, spectacle. Donc tout ça dans un même lieu pendant trois jours. Nous notre événement marche comme ça. J'avoue que éclater cet événement en plusieurs événements, je ne vois pas l'intérêt.*

*Je ne suis pas sûre que ça agirait sur la réduction de l'impact environnemental parce qu'on incite quand même les gens à venir. Alors si c'est plus petit enfin 28 000 personnes, oui il y aura toujours un déplacement en voiture, il y a toujours des scènes, de l'électricité, de l'eau.*

**En fait, le principal argument dans le rapport c'est que le transport des festivaliers est la principale cause de l'impact environnemental.**

*Tout dépend où tu te situes. À We Love green, ils ont la chance d'avoir les métros et être au cœur de Paris. Tu n'as pas besoin de venir en voiture et surtout qu'ils ont un public parisien.*

*Après, un festival comme Dour, c'est un festival de jeunes déjà. Il y a moins de personnes de 50 – 70 ans déjà. C'est un festival qui réunit beaucoup de français oui, beaucoup de belges oui mais il y en a pas partout en France. C'est facile de venir je crois en transport, de prendre le train, c'est facile. X c'est des gens qui viennent des quatre coins de la France et pour la majorité d'entre eux, se déplacer à pied c'est compliqué. Il faut venir en voiture parce que tout le monde ne peut pas se permettre de venir à pied. Par contre on incite le covoiturage. Sur la solution des transports, on n'est pas des si mauvais élèves que ça.*

**Alors ici ce n'est pas spécialement par rapport à X mais plutôt en général pour tous les événements, est-ce que c'est possible de réduire la capacité d'un festival ou d'un événement volontairement ?**

*C'est compliqué parce qu'il y a plein de facteurs qui entrent en jeu. Quand tu divises ton festival en deux, ce n'est plus le même événement. Quand tu vas proposer aux têtes d'affiche internationales pour 5 000 personnes, ce n'est pas la même chose que pour 50 000 personnes. Ça change ton coût de la billetterie aussi. Plus l'entrée est chère, plus tu as une programmation de haute qualité. Alors après il y a de petits événements qui existent et qui ont les moyens, qui ont d'autres budgets. Mais j'avoue que cette question dépend de plein de facteurs.*

**Ok d'accord. Alors dernière question, comment faire en sorte que le développement durable soit mieux pris en compte par les festivals ou les événements comme X ?**

*Déjà, je pense que ce qui est important c'est qu'entre événements on communique beaucoup et par exemple qu'on réfléchisse à la mutualisation. Par exemple, pour des événements qui sont proches au niveau des dates : plutôt que de commander des barrières qui viennent du sud de la France pour un événement à Paris, et que tu as un autre événement à Paris qui suit,*



*autant penser à mutualiser, déjà ça réduit les transports. Il y a aussi du prêt de matériel entre événements, il y a du prêt de mobilier, enfin voilà. La mutualisation entre festivals je pense que c'est important, de collaborer entre nous.*

*Ensuite, il y a aussi des chartes qui sont rédigées à l'échelle nationale : voir comment les festivals peuvent y participer, comment nous on peut les appliquer sur nos propres événements, comment des associations peuvent venir nous sensibiliser à ces questions-là à l'échelle de l'organisation, à l'échelle du public. Mais ça a un budget donc est-ce que le gouvernement ne pourrait pas justement prendre en charge ce budget-là pour missionner des associations, des organisations à faire une expertise des événements grand public.*

**Oui donc plus d'encadrement permettrait d'aller plus loin dans la démarche ?**

*Déjà si on avait un encadrement bien établi et pris en charge, déjà c'est bien. Nous on essaie de faire le maximum à l'échelle de notre événement. Mais à un moment on est bloqués parce que rien n'est gratuit, ça a un coût.*

**Bien, voilà nous avons fait le tour de toutes mes questions, merci beaucoup pour le temps que tu m'as consacré et pour ces réponses en tout cas.**

*Désolé, je ne suis pas claire sur tout mais ce sont tellement des questions particulières que ...*

**Ah oui ce n'est pas grave. En tout cas, déjà les réponses ici que tu m'as données vont m'aider.**

*La notion de développement durable je ne la maîtrise pas beaucoup. C'est pour ça même des formations c'est intéressant d'en avoir. On est moins sensibilisés que d'autres événements comme We Love Green par exemple.*

*On y arrivera et on fera tout pour. On est sur la bonne voie.*

**Et puis We Love Green, ça fait partie de leur identité alors que vous un peu moins.**

*Oui c'est ça. Alors ce n'est pas notre identité d'origine mais il faut qu'on développe de plus en plus ces questions-là. C'est ce qu'on est en train de faire mais on n'est pas au maximum de ce qu'on peut faire aujourd'hui.*

## Annexe 7 : Entretien n°5 – Responsable durabilité et accessibilité des publics

---

Entretien effectué le 21 juin 2023.

### **Pour quelle organisation travailles-tu et quelle est ta fonction ?**

*Alors moi je travaille pour le festival X. Et ma fonction pour ce festival là c'est que je suis chargée de la durabilité et de l'accessibilité des publics. Ça consiste un petit peu à coordonner toutes les initiatives qu'on appelle "durable" sur l'événement. Nous ce qu'on considère dans le durable, c'est le pilier environnemental, le pilier économique et le pilier social. Du coup, en fait, dans chaque pilier on essaie de mettre en place des initiatives pour améliorer chaque année notre durabilité.*

### **Par rapport à cette amélioration continue, quelles sont les actions majeures entreprises par X ?**

*De base on a vraiment un regard tout au long de notre organisation et dans chaque pan de l'organisation que ce soit logistique, que ce soit alimentation, que ce soit les bars, que ce soit la programmation. On a en fait un regard durable à chaque fois. En fait on travaille beaucoup en équipe, à vraiment faire des brainstorms et savoir quelle décision va être plus durable que l'autre. Des fois on a des freins, des fois on est contraints de prendre des décisions qui ne sont peut-être pas les plus durables. Historiquement, X a lancé pas mal d'initiatives durables qui maintenant sont diffusées un peu partout sur d'autres événements. Mais par exemple, on n'était pas les premiers mais dans les premiers en Belgique à mettre en place des gobelets réutilisables et des toilettes sèches. Maintenant qu'on voit sur un peu tous les événements, ça nous paraît évident des fois de retrouver ça. Là en 2021, on a lancé tout ce qui la vaisselle cautionnée/réutilisable comme sur le format des écocup mais pour servir à manger. Ça c'est un peu une nouveauté qu'on ne voit pas trop sur d'autres festivals. Voilà on a plein d'initiatives durables et l'idée c'est qu'on essaie de travailler à lancer une ou deux initiatives en plus par année. On n'essaie pas de faire tout d'un coup parce que ça, c'est compliqué. Mais voilà on essaie de cibler quelques initiatives qu'on peut mettre en place, pour encore plus améliorer notre durabilité.*

*Dans les grands axes aussi, on met l'accent sur l'accessibilité des publics, c'est-à-dire que c'est un festival qui est quand même assez inclusif, pour les familles et les personnes porteuses de handicap. Donc c'est un festival très familial où l'on met quand même pas mal de choses pour les familles. Pour donner des exemples, depuis l'année dernière on met en place des espaces pour les bébés. Donc pour les familles qui viennent avec des bébés, on a des espaces un peu tranquilles pour pouvoir changer les bébés, les nourrir, les allaiter, réchauffer les biberons, réchauffer leur nourriture. Donc ça on a deux espaces sur le festival et deux espaces sur le camping. Au niveau de l'accessibilité aussi des familles, on a quand même une grosse programmation destinée aux familles. Donc déjà c'est un festival qui ouvre tôt le matin, à 10h30. C'est un festival qui ne propose pas que de la musique pour un public qui serait plus festif, mais qui propose : des spectacles d'art de rue, des animations pour les enfants, on a un cinéma aussi avec des courts métrages avec une programmation jeune public. Donc en fait on met en place plein de choses pour l'accessibilité des familles. Et accessibilité porteur de handicap, on travaille aussi beaucoup dessus. Une grosse majorité du festival est accessible aux personnes en fauteuil roulant, c'est-à-dire qu'on met en place ce qu'on appelle des plaques de roulage par terre. On va créer des chemins pour que les personnes qui sont en fauteuil puissent se déplacer facilement d'espace en espace. On a des équipes formées qui accueillent aussi des personnes à besoin spécifique, qui auraient un handicap quel qu'il soit et qui auraient besoin d'un accompagnement plus spécialisé. Voilà cette année on met l'accent sur l'accessibilité aux personnes sourdes et malentendantes. On avait déjà de l'interprétation en chausigne de nos concerts. Et cette année dans notre espace conférence, on traduit aussi en langue des signes les conférences. On travaille sur tout ça.*

*Après, il y a des initiatives du coup aussi plus durable au terme environnemental où on a une réflexion sur la nourriture. La nourriture en générale, et pour nos équipes et pour le public. C'est-à-dire qu'on fait venir des foodtrucks mais on a un cahier des charges assez strict. On va vraiment chercher le foodtruck qui est dans une démarche durable, qui fait soit du bio, soit du local, soit du circuit court, enfin voilà des prestataires qui sont quand même dans cette démarche-là. Un autre exemple, ça peut être aussi, on a quand même une grosse scénographie sur le festival. On met en place pas mal de décors, on crée pas mal d'univers. Il y a une grosse équipe qui s'occupe de ça derrière. Et en fait, c'est vraiment réfléchi pour ne pas être juste de la construction d'une année et qu'on jette après. C'est vraiment de la construction*

*supplémentaire. On fait de la construction avec beaucoup de récup, on achète peu de matériaux. Voilà la réflexion durable à X, elle est vraiment un peu partout. Pareil pour tout ce qui est plus logistique, montage, démontage du festival. On va vraiment réfléchir aux prestataires avec lesquels on travaille c'est-à-dire que des fois il y a des choses moins chères. Mais par contre faire venir des choses moins chères qui viennent de France par exemple à 500 km, et bien finalement on va peut-être se tourner vers un peu plus cher mais un fournisseur qui est plus proche. Donc voilà il y a un peu une réflexion dans chaque pan de l'organisation du festival à propos de la durabilité.*

**Oui ok d'accord. Au tout début tu as parlé de programmation durable, tu entends quoi par là ?**

*Notre équipe programmatrice, elle a un petit peu ça en tête dans le sens où il y a des spectacles. En fait dans les spectacles sélectionnés, il y a pas mal de spectacles qui vont traiter de sujets, par exemple d'enjeux de durabilité. J'ai juste un exemple en tête d'un spectacle qui s'appelle « Homo Détritrus » qui va traiter de tout ce qui est revalorisation des déchets. Donc ça on se dit que c'est pas mal en tant que programmeur de programmer des spectacles qui ont un contenu de sensibilisation à la durabilité. Et aussi on a une programmation d'artistes, ce n'est pas forcément leurs contenus qui sont en lien avec la durabilité mais leur façon de créer le spectacle. C'est-à-dire que ce sont des artistes qui vont se déplacer en mobilité douce, qui vont avoir réfléchi leur spectacle pour qu'il y ait le moins d'impact possible : donc sans technique ; avec, s'il y a de la scénographie, de la scénographie qui est réfléchie. Et ça aussi on valorise des artistes qui sont dans cette démarche-là. Et plus du côté musical, alors des fois on ne peut pas y échapper, mais quand on contacte les bookers ou les artistes musicaux, on explique qu'on est dans une démarche de durabilité. Par exemple pour la mobilité, on les invite à privilégier la voiture, le train. On leur dit que sur le festival, on interdit tout ce qui est plastique sur festival. Donc on demande aux artistes de ne pas venir avec des bouteilles en plastique mais de venir avec leurs gourdes. Voilà on leur explique que dans la nourriture qui leur est servie, il y a une réflexion derrière. Donc voilà les artistes sont sensibilisés aux valeurs du festival.*

**D'accord. Depuis combien de temps travailles-tu dans le milieu festivalier ?**

*Alors moi c'est un peu récent, ça fait que depuis 2021 que j'ai rejoint l'association qui organise X. Donc c'est ma troisième édition.*

**Combien de personnes travaillent sur la production de l'événement ?**

*On est une équipe d'une vingtaine de personnes, ça ce sont les employés. On est divisé en ce qu'on appelle des départements. Donc il y a : un département durable, un département logistique, un département artistique, un département communication et un département avec tout ce qui est administration, RH, comptabilité. On est une vingtaine de personnes qui gravitent autour de l'événement. Et en fait, X c'est un peu spécial parce qu'historiquement c'est un festival qui a été monté par une équipe de bénévoles. Et donc on est restés fort dans une organisation bénévole et on a environ 80 personnes qui, bénévolement, travaillent avec nous à l'année sur l'événement. C'est-à-dire que moi je suis en charge du durable sur l'événement, je suis quasiment toute seule employée mais par contre j'ai dix bénévoles avec moi à l'année. En début d'année, on se retrouve et on dit qu'est-ce qu'on veut faire et qui prend quoi. On travaille tous ensemble pour mettre en place des choses sur l'événement. Donc c'est une organisation un peu spéciale, mais le festival marche grâce un peu à toute cette équipe aussi qui prend en charge pas mal de choses bénévolement, qui s'investit dans le projet à l'année. Donc voilà, une vingtaine d'employés et 80 bénévoles à l'année.*

**Ça change des autres festivals qui travaillent plus en petite équipe et qui délèguent à des prestataires.**

*Oui voilà. Nous on a quand même une grosse équipe bénévole qui vraiment s'investit à fond, c'est assez chouette, et qui est contente par rapport aux valeurs justement du festival. C'est pour ça, je pense, qu'on arrive aussi à attirer pas mal de gens motivés à réfléchir sur ces questions, réfléchir à comment rendre encore plus durable. Par exemple l'équipe scénographie, ils sont une dizaine aussi et eux ils repensent aussi pour que la scénographie soit encore plus durable. Donc oui c'est assez chouette comme organisation.*

**Alors quel est le public cible de X ?**

*L'idée du festival, c'est que ça soit un festival pluridisciplinaire. Donc on a une programmation musicale, une programmation art de rue. Il n'y a pas que ça, on a aussi un cinéma, beaucoup d'espaces d'animation pour les enfants. On a aussi un volet sensibilisation : on a un espace*

*avec des conférences, donc des personnalités qui viennent donner des conférences le samedi et le dimanche ; on a un village avec des associations qui sont présentes, pas mal d'associations sur des sujets différents mais toujours en lien avec des enjeux sociétaux, enjeux de durabilité. Donc il y a quand même pas mal de contenus différents. On a aussi un espace zen, un cabaret aussi. Donc le public qu'on vise, c'est un public intergénérationnel. En fait, on va avoir beaucoup de familles qui vont venir à la matinée jusqu'en fin d'après-midi, et en fin d'après-midi on a un public plus festif qui vient. Du coup on a un peu les deux. On vise un public vraiment multigénérationnel, plus calme, familial et plus festif le soir parce que c'est plus axé musique le soir.*

**Sur le site internet, il est mis que le festival se veut être un festival durable. Pourquoi un tel engagement ?**

*C'est ce que je te disais au départ. C'est vraiment réfléchir toute l'organisation du festival de manière durable, c'est-à-dire qu'on va vraiment réfléchir à tout ce qu'on met en place. Ça il y a plein d'exemples, ce sont les exemples que je t'ai donnés tout à l'heure. Mais en plus voilà, je pense au niveau logistique on va réfléchir à quelle énergie on utilise, comment on l'utilise, à quel moment pour être le plus économe en énergie. On va mettre en place des points d'eau accessibles aux festivaliers pour que les festivaliers puissent venir avec leurs gourdes. Voilà, il y a toute une recherche de foodtrucks qui sont durables. Nous, en fait, on a créé une charte de durabilité pour nos foodtrucks où ils doivent répondre à certains critères, et on ne va pas prendre ceux qui ne sont dans aucun critère de durabilité. Il y a vraiment une sélection qui est faite par-là. On a tout un catering pendant le montage et démontage, et ça il y a eu un gros travail l'année passée pour en gros éviter de faire des courses en supermarché mais travailler avec des producteurs locaux aux alentours d'Enghien. Donc on a une équipe bénévole qui va chercher des fruits et des légumes. Souvent ce sont des restes de légumes qu'on appelle « moches », que les producteurs savent que les supermarchés ne vont pas les prendre parce qu'ils ne sauront pas les vendre. Nous on les prend du coup un peu à prix cassés.*

*On a des loges artistes et un espace pour l'équipe qui travaille sur le festival où là on met en place du vrac pour leurs snacks. Cette année on aura des toilettes sèches mais aussi des urinoirs féminins qui permettent de limiter l'attente aux toilettes.*

**Mais donc tout ça, c'est une motivation qui est interne à l'organisation ?**

*Ah oui totalement. On se dit comment on peut optimiser ou comment on peut rendre encore plus durable chaque zone ou chaque initiative. Et comme je te le disais, c'est vraiment lancer une ou deux initiatives par an. Par exemple, rien que l'histoire des snacks en vrac, ce n'est que depuis l'année dernière qu'on met ça en place parce que en fait, à un moment on s'est rendu compte que les gens avaient un peu faim durant la journée. Et du coup aller s'acheter des chips au supermarché et revenir après, on s'est dit c'est con. Ça crée pas mal de déchets, du coup on va optimiser, on va faire des commandes de fruits secs en vrac et de fruits. Et là on bannit tout ce qui est paquet de chips, paquet de bonbons et on limite nos déchets. Pareil sur la gestion des déchets, on est assez loin sur tout ce qui est revalorisation des déchets parce qu'on a quand même beaucoup de poubelles différentes. Il y a des poubelles de tri, que ce soient des poubelles tout-venant, on a des poubelles PMC même si sur le site on a quasiment aucun plastique parce qu'on interdit le plastique sur le site. Donc on ne peut pas venir avec des cannettes ou des bouteilles en plastiques, ou des sachets de biscuits, de bonbons ou de chips justement. On a des poubelles organiques qui sont après recyclées. Pour nos prestataires, tout ce qui est foodtrucks on récupère les huiles de friture, on ne va pas jeter tout ça n'importe où. Pareil pour tout ce qui est production scénographique. On récupère tout le bois qui doit être jeté, et est jeté dans des parcs à conteneurs pour le bois. Tout ce qui est peintures, bombes, tout ce matériel-là aussi on le range de côté, on le jette pour que ça soit recyclé de la bonne façon.*

*Donc voilà. L'idée du festival X, en fait à la base, il y a quinze ans lors de sa création, c'était comment on peut faire un festival et comment on peut faire la fête « autrement », en prenant en compte notre impact écologique et justement en faisant attention à avoir le moins d'impact possible. Et donc l'idée c'est d'avoir toutes ces petites initiatives qui peuvent paraître vraiment bêtes ou très minimes. Mais on considère que le public qui vient profiter de X profite d'un moment festif et profite d'un contenu mais aussi d'un côté est plongé dans une réflexion par rapport à la durabilité.*

**Donc le but est aussi de sensibiliser les participants ?**

*Oui totalement, il y a un gros volet sensibilisation. Mais en fait l'idée ce n'est pas de sensibiliser de manière contraignante, ni en pointant du doigt. C'est vraiment dire voilà nous ce qu'on met en place et montrer que c'est possible. Je prends juste l'exemple, depuis l'année dernière on met en place tout ce qui est vaisselle cautionnée, ça se fait très peu dans les festivals pour le*

*moment. Quand on va acheter un truc dans un foodtruck dans un festival on a souvent dans une boîte en carton. Là les gens vont payer 2€ de caution pour avoir leur assiette mais après vont ramener l'assiette et ça ne crée pas de déchet. Et ça, c'est permettre aux gens de se dire on fait pareil avec les écocup, pourquoi on ne ferait pas pareil avec des assiettes, et ça peut marcher.*

**En fait, le festival peut agir comme une sorte d'expérience pour d'autres par rapport à certaines actions.**

*Oui totalement. L'idée de X aussi au départ, c'est que ce soit un laboratoire un peu d'idées, se dire on lance des trucs et on voit si ça marche. Alors des fois ça ne marche pas. Il y a des choses des fois qui sont compliquées à mettre en place, qu'on n'arrive pas ou il faut plusieurs années. Mais voilà, des fois ça marche. On teste des choses, on ne dit pas que tout est parfait. On est toujours en recherche. Chaque année on se renseigne sur ce qui se fait, on discute pas mal avec d'autres organisateurs aussi, on va sur d'autres festivals aussi voir ce qui se passe. L'idée aussi c'est d'échanger les bonnes pratiques et de voir un peu comment on peut s'améliorer d'année en année.*

**Et est-ce que tu as un exemple d'une action qui n'a pas du tout fonctionné ?**

*Non, enfin si un petit peu parce que je viens d'en parler. C'est par exemple les urinoirs féminins. On les avait testés en 2021 et ça n'avait pas du tout marché. Et là on les reteste cette année. Alors à voir si on les avait mal placés, est-ce qu'on a mal communiqué dessus. Du coup ça va être une année où on va se dire c'est une année test, on va faire un constat et revoir si ça fonctionne ou pas.*

*Autre exemple aussi, on travaille dessus, on a un camping destiné aux familles et calme pour les gens qui veulent être au calme. On a un camping qui est plus festif où il y a du coup un after après la fin du festival, il y a des dj qui viennent jouer au camping encore une heure ou deux ; et en fait on se rend compte qu'on met en place plein de tri des déchets sur les campings, sur ce camping-là en tout cas mais qu'une fois que les gens font la fête, sont un peu bourrés, restent un peu tard le soir, ils jettent un peu des trucs n'importe où. Donc là on voit que juste mettre en place des poubelles de tri un peu partout ça ne marche pas. Donc on est en train de réfléchir à qu'est-ce qu'on peut faire pour limiter les déchets. Là il y a une équipe qui travaille à se dire on va avoir des bénévoles qui vont venir faire de la sensibilisation, on a investi dans*



*des cendriers de poche pour éviter les mégots partout. On va revoir le plan d'implantation des poubelles, voir si les poubelles sont bien mises à des points stratégiques. Ce sont des petits trucs comme ça où après on se questionne.*

*Et ici une dernière initiative qui n'a pas marché aussi, mais ça je crois que c'est un peu universel à tous les événements, on a voulu mettre en place un système de covoiturage pour que les gens évitent de prendre leur voiture tout seul ou à deux, et optimisent un peu. Mais ça ne marche pas. Les gens n'accrochent pas du tout au covoiturage. Donc voilà cette année, on essaie de réfléchir à d'autres solutions pour éviter d'avoir trop de voitures. Mais typiquement le covoiturage, ça n'a pas marché.*

**Ah oui d'accord. Ensuite, quelles sont les principales raisons motivant ou incitant X à prendre en compte les enjeux environnementaux ?**

*Nous, comme je te le disais, c'est vraiment une ligne, l'ADN de X c'est vraiment ça au départ. C'était plus faire un festival mais avec des valeurs durables, c'était vraiment le point rouge du festival quand il s'est créé. Et là on se rend compte de plus en plus qu'il faut être dans ça. On est tous au courant de l'actualité. Nous on considère que la culture c'est quand même indispensable. Et voilà on est content de pouvoir travailler à savoir comment la culture peut s'adapter à ces changements sociétaux et environnementaux. C'est pour ça qu'on réfléchit chaque année à lancer de nouvelles choses. Et aussi on considère que si on peut être acteur du changement en proposant des initiatives qui peuvent inspirer d'autres gens, c'est aussi chouette, ça aussi c'est une des motivations de X.*

**Et mise à part cette motivation qui est plutôt interne à l'organisation, est-ce qu'il existe d'autres raisons qui pourraient inciter, que ce soit X ou d'autres festivals, à réduire leur impact environnemental ?**

*Je pense à terme ce n'est pas encore super inscrit encore mais donc les festivals, il y en a pas mal, je ne connais pas les modèles des autres mais voilà ils peuvent avoir des subventions par les pouvoirs publics. Et on voit que à terme dans les prochaines années, je pense que les appels à projet pour les subventions demanderont des critères aussi de durabilité dans les projets. C'est-à-dire les événements qui voudront répondre pour avoir la subvention vont devoir de toute façon répondre à certains critères environnementaux. Ça c'est un côté plus externe je dirais. Et après, ça c'est peut-être parce que moi je suis dans ma bulle de ce genre*

*d'événements, c'est que je trouve aussi que ça peut être, dans certains cas, une plus-value en termes de communication. De dire qu'on est dans une démarche durable, de dire qu'on fait attention à l'alimentation, de dire qu'on fait attention à notre énergie, ça peut intéresser des gens qui vont venir. Nous on a beaucoup de publics à X qui vient parce qu'ils trouvent que les valeurs sont chouettes. Donc on voit qu'on arrive à faire venir du public en affichant des valeurs de durabilité. Donc ça aussi ça peut être une raison.*

**Ok d'accord. Et maintenant question inverse, quelles sont les principales raisons freinant ou empêchant X à réduire son impact environnemental ?**

*Nous ce qui peut nous freiner, on se retrouve cette année avec ce problème-là. Pour te donner un exemple, c'est que des fois on voit que l'offre des fournisseurs ne suit pas ou que le coût est trop élevé. Par exemple cette année on a un peu plus de public qui vient sur le festival, du coup on n'a pas assez de toilettes sèches parce que on prend déjà tout le stock du fournisseur avec lequel on travaille et il n'y en a pas d'autres. Du coup on est obligé de prendre une alternative, rajouter quelques toilettes chimiques parce que en fait, soit les solutions qui existaient en Belgique étaient trois à quatre fois plus chères pour une toilette, soit aller chercher ça en France. Pareil on a eu la question l'année dernière, on voulait faire une zone base énergie et on voulait avoir une remorque panneaux solaires. Donc on installait une remorque avec des panneaux solaires qui est notre stock d'énergie, qui peut alimenter des lumières d'une zone par exemple. En fait on s'est rendu compte que la remorque il fallait la chercher à 150 kilomètres de X, du coup 300 kilomètres aller-retour avec un camion. On s'est dit le fait d'aller la chercher, l'aller-retour, de cramer de l'essence, d'avoir un camion qui va rouler 300 kilomètres pour avoir juste une remorque panneaux solaires, finalement notre impact sera plus élevé que si on utilisait un générateur comme on le fait. Donc des fois il y a des petites choses comme ça.*

*Après on a d'autres freins où on n'a pas d'actions là-dessus. C'est par exemple, on a certains artistes qui viennent d'un peu plus loin. Des fois ils viennent en avion, ils viennent avec une grosse équipe, ils viennent avec beaucoup de matériels. Ça aussi on est un peu soumis à l'organisation des artistes. Après on a un espace conférence et depuis l'année dernière, parce qu'une fois on a eu quelqu'un qui est venu en avion, on a décidé que pour l'espace on ait aucune personne qui vienne en avion. Des fois on ne peut pas être non plus à 100% partout.*

**Oui vous dépendez quand même des artistes. Vous ne pouvez pas les forcer, c'est eux qui acceptent ou pas quoi.**

*Oui voilà, c'est ça. Et après on est aussi confronté à toutes ces questions de durabilité et modèle économique, c'est-à-dire qu'on a vu qu'après le covid, les gens revenaient en festival. On sent que ça revient bien. Mais on sent aussi qu'ils reviennent pour voir quand même plutôt de la musique et plutôt des têtes d'affiche. Tu as dû voir les affiches des festivals cet été, c'est quand même beaucoup de têtes d'affiche qui sont programmées.*

**Oui c'est ça.**

*Et ça on sait aussi que les têtes d'affiche c'est souvent des artistes qui ont des impacts plus lourds en termes de déplacement, de matériel. Mais après voilà si on veut aussi rentrer dans les coûts en termes économique et vendre des tickets, on sait qu'il faut avoir des têtes d'affiche. Donc des fois on est un peu entre les deux en disant de toute façon on est obligés d'avoir des personnalités un peu plus grosses mais qui vont avoir un impact un peu plus gros, mais d'un autre côté on est obligés pour pouvoir faire vendre le festival.*

**Ok d'accord. Considères-tu le développement durable comme une priorité pour les festivals en général ?**

*Oui je pense, enfin en tout cas avoir des considérations durables je pense. Quand on voit là il y a eu en 2021 une directive européenne sur le plastique à usage unique qui a été transposé dans le droit belge en début d'année. Donc normalement en Belgique on ne peut plus utiliser par exemple de gobelets en plastique et on voit qu'il y a quand même certains festivals qui demandent des dérogations au gouvernement pour continuer à utiliser des gobelets en plastique alors qu'on sait quand même que c'est un gros souci. Un festivalier qui va venir sur un festival va utiliser combien de gobelets en plastique ? On est sur une production énorme et en plus ce sont de gros festivals qui demandent des dérogations. Pareil pour les toilettes sèches, par exemple. Le fait d'avoir des toilettes chimiques avec des produits, on ne sait pas après ce qu'on en fait. Du coup je trouve qu'avoir en tête certains critères de durabilité pourrait quand même être primordial pour certains événements. Pareil sur l'exemple de la mobilité, c'est un meilleur exemple parce que la mobilité sur un événement c'est environ 80% de l'impact carbone de l'événement. C'est super dur de faire changer les mentalités, que les gens ne viennent pas en voiture. Mais pour ça il faut mettre de l'énergie, à développer des*

*alternatives pour que les gens puissent venir en train, faciliter l'arrivée en train, faciliter l'arrivée en vélo, essayer de promouvoir le covoiturage mais bon ça ne marche pas trop. Et ça aussi quand on sait que l'impact de la mobilité c'est 80% du bilan carbone d'un événement, ce serait intéressant que les événements y réfléchissent. Et ça rejoint ce que tu disais, c'est super intéressant si les festivals se mettent à vraiment avoir cette réflexion-là parce qu'on pourrait aussi être acteur de sensibilisation, de montrer que la culture peut aussi s'adapter aux changements, et continuer à avoir de la culture et de l'événementiel en réduisant son impact. Parce qu'un événement zéro impact, zéro carbone, ça n'existe pas ou alors on ne fait pas d'événement. Il y aura toujours un impact parce qu'on va toujours déplacer des gens, on va utiliser du matériel, on va utiliser de l'énergie mais l'idée ce n'est pas de supprimer totalement les festivals. C'est justement que les festivals s'adaptent aux réalités actuelles.*

**Ok d'accord. Ensuite, est-ce que X a une vision à long terme, une ligne directrice ou des objectifs en termes de développement durable ?**

*Oui. Cette année notre objectif c'est de repenser notre mobilité. Et ça c'est un travail qu'on a commencé depuis l'année dernière, c'est-à-dire qu'on a fait le choix de faire appel à un cabinet spécialisé dans la mobilité des événements, qui l'année passée est venu faire un énorme audit de notre événement. Ils ont tout analysé. C'est la mobilité des publics, pas des artistes et des prestataires, vraiment juste le public qui vient. Et du coup ils ont fait une énorme analyse et on a été accompagné par eux tout au long de l'année pour mettre en place des initiatives pour essayer de développer la mobilité douce et réduire le nombre de personnes qui viennent en voiture. Et ça c'est un travail de long terme parce que cette année on met en place des choses. Mais il va falloir analyser si ces choses ont marché, faire un bilan après et l'année prochaine voir comment on peut adapter. Et voilà ça va être un suivi sur plusieurs années. Et il faut aussi que ça se diffuse dans l'esprit des gens de se dire il y a des initiatives. Donc ça c'est un objectif de long terme.*

*Et on a un autre objectif qu'on va avoir sûrement cette année ou l'année prochaine, c'est de travailler à toute notre consommation énergétique. Donc depuis l'année dernière en fait, on essaie d'avoir des chiffres un peu précis de ce qu'on utilise en termes d'énergie. Sur ces chantiers-là on commence par prendre des données, pour avoir des données précises et se dire « ok on a ça comme données, comment on peut agir dessus ? ». Et là énergie je pense que*

*c'est un travail de deux à trois ans, voire plus pour voir comment on peut adapter notre consommation énergétique. Donc ça ce sont les deux gros chantiers.*

*Aussi on aurait aimé mais ça aussi c'est un travail un peu titanesque, mais essayer de faire un bilan de carbone du festival. Ça ne sera pas cette année, je ne pense pas que ce sera l'année prochaine mais du coup peut-être pour 2025 qu'on va essayer de mettre ça en place. Mais bon c'est encore une idée.*

**Oui ça requiert beaucoup de temps quand même à faire ça.**

*Oui et de l'énergie. C'est quasiment une personne sur une année cinq jours semaine qui va à la recherche de données. Donc oui ce sont de gros chantiers.*

**Selon toi, est-ce que se fixer des objectifs comme ça c'est indispensable pour pouvoir agir ?**

*Nous on fonctionne comme ça et je pense que oui. Par exemple on sait qu'on doit agir sur les déchets dans le camping et cette année on s'est dit si on n'agit pas avec une action concrète ce n'est pas grave. Cette année on va calculer, on va prendre des photos, on va répertorier, on va avoir des données sur quels sont les déchets sur le camping, quelle quantité, à quel endroit, comment. Et du coup, pour l'année prochaine pouvoir agir. Et en fait, le fait d'avoir des objectifs comme ça, ça permet aussi de préparer en amont une stratégie, un protocole d'actions c'est-à-dire : première année on observe, on répertorie, on a des données ; avec ça on a quelques mois pour y réfléchir et lancer des initiatives pour mettre en place l'année d'après ; et faire une évaluation. S'il n'y a pas d'objectif précis comme ça, c'est compliqué de pouvoir avancer et de lancer de nouvelles initiatives, pour des gros trucs je veux dire. Parce que des fois ce sont juste des petites initiatives qu'on lance. Il n'y a pas forcément besoin de tout ce travail, de suivi. Nous ça nous paraît indispensable d'avoir des objectifs claires et prévus à l'avance pour qu'on puisse anticiper et qu'on puisse avoir toutes les infos nécessaires pour lancer les initiatives.*

**D'accord. Et ça permet aussi de ne pas aller dans tous les sens.**

*Aussi. C'est pour ça qu'on se cantonne à deux trois initiatives par an parce que on sait qu'on ne peut pas tout faire d'un coup. C'est compliqué de changer parfois certaines pratiques. Et voilà un truc qu'on veut changer, ça va peut-être prendre plusieurs années. On n'est pas dans la course à tout vouloir faire d'un coup. C'est assez réfléchi chaque chose qu'on met en place.*

**Ok d'accord. Alors, est-ce que tu as suivi une formation liée au développement durable ?**

*Liée au développement durable non. Après nous on organise, on fait des formations pour les équipes. Alors cette année on en a eu plusieurs, plus liées à l'accessibilité des publics. Du coup, toute l'équipe "employé" a suivi une formation sur comment on accueille une personne porteuse de handicap, quel que soit son handicap, sur un événement. Ça on l'a tous suivie. Et là on a eu deux formations sur tout ce qui est écriture inclusive et sur comment on fait face à des potentielles violences sexistes et sexuelles et la discrimination sur événement. Des formations sur la durabilité, non. En fait on se renseigne. On va à des workshops, on va à des conférences, on va discuter avec d'autres gens et c'est comme ça qu'on fait notre expertise sur ce sujet-là.*

**Et penses-tu qu'une formation vraiment liée à tout l'aspect durabilité c'est intéressant ou plutôt superficiel ?**

*Nan, c'est assez intéressant pour les équipes parce que en fait quand on veut mettre en place des initiatives de durabilité sur l'événement. Moi par exemple, je coordonne les initiatives durables mais je suis toute seule dans une équipe de 20 personnes et des fois mes réalités ne vont pas du tout être en lien avec les réalités des autres. Donc ça peut parfois créer des discussions. Et en fait quand on veut faire de l'événementiel durable, toutes les équipes doivent avoir une idée de ce que ça englobe. Par exemple, si on veut faire de la mise en place scénographique durable, ce n'est pas du tout la même réflexion. Il va falloir penser avec quels matériaux on construit les structures de la déco, penser à ce que ça soit démontable facilement, penser à ce qu'on puisse récupérer les matériaux. Tout ça si l'équipe de la scéno n'est pas au courant, c'est super compliqué pour eux d'entrer dans le truc. Pareil pour la communication, se dire comment on organise notre impression si on a des impressions à faire, quels types d'impressions. Si les équipes ne sont pas au fait, c'est compliqué pour elles d'anticiper ce genre de demandes. C'est pour ça qu'on travaille beaucoup par équipe pour discuter vraiment des aspects durables. Un truc qu'on s'était dit de faire c'est que nous l'équipe durable, on puisse faire une mini-formation sur ce que c'est un événement durable à tout le monde, pour que tout le monde ait conscience de ça.*

*Donc oui, je trouve assez chouette de proposer ça dans les équipes organisatrices parce qu'il y a aussi des sensibilités personnelles différentes, au-delà de l'événement. Tout le monde n'est pas au même stade de compréhension de certains sujets.*

**Selon toi, il y a-t-il une capacité de festival à partir de laquelle la démarche de développement durable devient trop compliquée à mettre en place ? Ou cela n'a pas d'importance ?**

*Je vois dans tes questions que tu as mis le rapport de The Shift Project ... Effectivement, je pense qu'il y a un moment où ça devient compliqué à une certaine taille de festival, de jauge de mettre en place des choses. Après il ne faut pas non plus que les gros festivals se cachent derrière ça en disant on n'essaie rien. Mais il y a un moment en fait quand ça devient un festival qui n'est plus à taille humaine, ce n'est plus possible de faire de la durabilité, d'être considéré comme durable. On peut toujours essayer de mettre des choses en place durables mais les festivals à 250 000 personnes, avec six scènes, des parkings énormes, ça ce n'est pas possible. Après je ne dis pas que ça ne devrait pas exister, moi je n'ai pas la solution. Parce qu'on voit quand même que les gros festivals attirent les festivaliers.*

*Sur ça [réduction de la capacité], je n'ai pas trop de réponse. C'est une question qu'on m'avait déjà posée mais je n'ai pas trop encore creusé. Quelle serait la solution ? Je ne sais pas trop. C'est vrai qu'on voit quelques festivals qui soit diminuent leur jauge, soit disent qu'ils ne dépasseront pas une certaine jauge pour justement permettre de rester sur de l'organisation à taille humaine. Je pense à X, par exemple, nous on fonctionne beaucoup en équipes, on ne délègue pas grand-chose à des prestataires. On a la main sur beaucoup de choses qu'on met en place sur notre festival. On choisit et on brainstorm ensemble sur ce qu'on va mettre en place, chacun a sa voix. C'est assez horizontal comme organisation. Ça reste quelque chose qu'on peut gérer, qu'on peut voir concrètement. Quand il y a des équipes de six personnes pour un festival de 250 000 personnes, forcément ils vont externaliser certaines choses. Donc peut-être qu'ils vont avoir moins la main mise sur certaines initiatives. Donc oui je suis assez d'accord avec ce que dit le rapport de The Shift Project.*

**Ok d'accord. Donc ici la solution qu'ils donnaient c'était de diviser un grand festival en plusieurs petits à des endroits différents pour limiter le transport des festivaliers. Est-ce que tu penses que c'est envisageable ?**

*Je ne sais pas. Personnellement, je suis assez mitigée sur cette question. On m'a déjà posé cette question justement la semaine dernière. Et je ne sais pas trop quoi dire parce que d'un côté je me dis que les gros festivals c'est l'occasion pour certaines personnes de voir des gros artistes, parce qu'il n'y a que des gros festivals qui peuvent parfois avoir des artistes internationaux, ultra connus même locaux mais ultra connus. On ne verra jamais un Stromae à X, on n'a pas la capacité. Du coup comment on fait avec ces artistes-là ? Moi-même je me questionne et je n'ai pas la réponse. Et avoir dix festivals au lieu d'un gros, je ne sais pas je t'avoue. C'est une bonne réflexion à avoir. Sachant qu'un festival de 28 000 personnes, c'est déjà un gros truc aussi. Mais voilà pour l'instant je n'ai pas de réponse toute faite sur cette question.*

**D'accord. Réduire la capacité d'un festival plutôt que de le diviser, c'est peut-être plus envisageable ?**

*Ça c'est intéressant. Il y a l'exemple d'un festival en France, en Bretagne : Panorama, qui l'année dernière a décidé de diviser par deux sa jauge. Donc économiquement c'est un challenge parce qu'au niveau recettes, on divise aussi. Ils disent qu'ils ont divisé pour être à taille humaine, pour se relocaliser dans la ville. Réduire ou diviser pour moi c'est un peu la même chose. Mais voilà après, on est confrontés aussi au modèle économique parfois. Nous on est une vingtaine d'employés, si on décide de diviser X par deux, est-ce que tout le monde pourrait rester ? Je ne sais pas. C'est aussi les modèles économiques.*

**Oui ça remet plein de choses en question.**

*Voilà. Ce n'est pas une décision comme ça. Il faut bien y réfléchir.*

**Ok d'accord. Et ensuite, de manière générale, comment faire en sorte que le développement durable soit mieux pris en compte par les festivals ? (Aides du gouvernement, création d'un outil permettant de guider les organisateurs/plus d'encadrement, sensibiliser et former les organisateurs, collaboration entre les festivals, ...)**

*Du coup je vois que tu as mis entre parenthèses « aides du gouvernement », c'est un peu ce que je disais tout à l'heure. Tu vois par exemple, mettre des critères de durabilité dans des appels à projet pour des subventions. Bon c'est un peu contraignant mais ça peut aussi pousser au changement quoi. Moi, je ne suis pas non plus trop pour le contraignant mais en même*



*temps, il y a un moment où on voit en ouvrant les actus chaque jour qu'on est quand même à un moment critique. Donc si on ne s'y met pas au bout d'un moment ... on ne peut pas rester au statu quo. Et à un moment si ça doit passer par des contraintes, pour moi ça peut aussi être une solution.*

*Après, collaboration entre festivals et échange de bonnes pratiques, je pense que ça pourrait être chouette. Ça se fait quand même pas mal, sur certains aspects. Après, tu as quand même un volet concurrentiel entre les festivals.*

*Et aussi les formations des équipes, je trouvais assez chouette ce qu'on disait tout à l'heure. Voilà s'il n'y a que deux personnes dans l'équipe qui sont sensibilisées à ça, ça va être compliqué de mettre des choses en place. Si toute l'équipe reçoit des infos, sait de quoi on parle et comprend les enjeux derrière, c'est peut-être plus simple de lancer toute l'équipe sur une démarche plus durable.*

**Oui ok. Et il n'y a pas d'autres idées qui te viennent en tête par rapport à cette question-là, que je n'ai pas notées entre parenthèses ?**

*Je vois « création d'un outil permettant de guider les organisateurs », je travaille aussi en parallèle pour le programme « EventChange ». C'est un programme qui a été lancé en 2021 et qui a pour vocation d'aider le secteur culturel à devenir plus éco-responsable en fédérant un peu les gens. Dedans il y a pas mal de fiches pratiques, d'outils. On organise aussi des workshops, des rencontres pour permettre justement aux gens de se rencontrer, de discuter de durabilité, d'avoir des échanges de bonnes pratiques. On est aussi en train de travailler sur une plateforme de fournisseurs durables sur la Belgique. Ce serait accessible pour tout le monde. Si tu as envie de mettre des toilettes sèches sur ton événement, tu verras sur une carte qui fournit des toilettes sèches, comment, à quel prix. Tout ça c'est un travail de répertoriage. Tout ça de la création d'outil qui est financé par les pouvoirs publics. Donc ça, ça commence à se développer au niveau de ces outils-là.*

**Parfait, on a fait le tour de toutes mes questions du coup. Merci beaucoup pour ces réponses et pour le temps que tu m'as consacré vu l'approche du festival.**

## Annexe 8 : Analyse des entretiens

		Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5	Analyse horizontale
Motivations	Externes				
	Internes	<p>L'aspect environnemental est une préoccupation de l'organisation.</p> <p>Les organisateurs de X et Y n'ont pas d'objectifs précis mais une vision à long terme.</p>	<p>La réduction de l'impact environnemental de X est une volonté des organisateurs. L'organisation souhaite véhiculer des valeurs respectueuses de l'environnement. L'événement a une dimension politique et l'écologie y joue un rôle important.</p> <p>L'événement veut être une vitrine et inciter les gens à repenser leur mode de vie. Le développement durable est un sujet indispensable aujourd'hui.</p> <p>L'événement a déménagé offrant la possibilité aux organisateurs de repenser la dimension développement durable.</p>	<p>Motivation interne à l'organisation. Le développement durable fait partie de l'ADN de X, et les employés et bénévoles adhèrent à ses valeurs.</p> <p>X s'inscrit dans une volonté de sensibiliser les organisateurs d'autres événements en agissant comme un laboratoire pour les autres événements.</p> <p>Le festival est toujours à la recherche de solutions, d'améliorations.</p> <p>Volonté de sensibiliser les festivaliers.</p> <p>Réduire son empreinte écologique peut agir comme une plus-value au</p>	<p>Parmi les personnes interviewées, la motivation principale évoquée pour réduire l'impact environnemental de leur événement est une volonté à agir qui est interne à l'organisation. Cette volonté est portée soit par les employés, soit par l'événement même à travers ses valeurs et ses enjeux/motivations. Nous pouvons également observer que certains organisateurs souhaitent, à travers leur événement, sensibiliser les participants mais également les organisateurs d'autres événements.</p>

				niveau de la communication et attirer des participants.	
	<b>Externes</b>	<p>Les festivaliers trouvent que la prise en compte de l'aspect environnemental est importante.</p>	<p>Le public est demandeur d'événements respectueux de l'environnement et apprécie assister à des débats/conférences sur le sujet.</p> <p>Des normes obligent ou poussent les événements à prendre certaines mesures.</p>	<p>La mise en place de certaines actions peut permettre d'obtenir des subventions.</p>	<p>Autre motivation évoquée, le fait que les participants/festivaliers s'attendent à ce que les événements entreprennent des actions durables. Les événements peuvent également être influencés par des normes à respecter ou des actions à mettre en place pour obtenir des subventions.</p>
<b>Freins</b>	<b>Internes</b>	<p>Le développement durable n'est pas la priorité numéro une d'un festival.</p> <p>Réduire son impact environnemental requiert du temps : d'abord récupérer des données, analyser la situation avant de se fixer des objectifs.</p> <p>L'organisation a repris le festival Y récemment.</p>	<p>Le développement durable n'est pas la priorité de l'événement, il faut d'abord répondre au cahier des charges.</p> <p>Résistance au changement : certaines personnes travaillent pour X depuis des années, elles ont des habitudes qui sont compliquées à changer.</p> <p>La taille de l'événement rend impossible la mise en place de certaines actions, aspect technique et logistique.</p>	<p>Réduire l'impact environnemental d'un événement est un long processus : il faut recueillir des données, réfléchir à des solutions, les mettre en place, analyser si elles ont fonctionné, les modifier si besoin.</p> <p>Les festivaliers veulent voir des têtes d'affiche et ces-derniers ont souvent un impact environnemental plus lourd. Pour rentrer dans leurs coûts, les festivals sont "obligés" de programmer des têtes d'affiche.</p> <p>À partir d'une certaine jauge, il est plus compliqué de mettre en place des actions.</p>	<p>L'un des freins cités à travers deux des trois interviews est le fait que le développement durable n'est pas la priorité numéro une d'un festival ou d'un événement. En effet, la principale mission pour les organisateurs est que l'événement ait lieu. Pour ce faire, il faut que l'événement réponde à des facteurs tels que la sécurité, la technique, une programmation intéressante. De plus, c'est un processus qui demande du temps et de l'énergie, car il faut élaborer une stratégie pour certaines mesures. Deux des trois</p>

		<p>Les coûts sont importants compte tenu de la taille de l'événement.</p> <p>X n'a pas de réel objectif.</p> <p>Manque de connaissances et de sensibilisation des organisateurs de X.</p>	<p>Certains grands festivals, avec de petites équipes, travaillant avec beaucoup de prestataires ont moins de contrôle.</p>	<p>personnes interviewées évoquent que la taille de l'événement influence la faisabilité des actions. Selon eux, plus un événement est grand plus il sera compliqué de réduire l'impact environnemental de celui-ci.</p>
Externes	<p>Il est compliqué de trouver des solutions, les mettre en place et que les festivaliers y adhèrent.</p>	<p>Les commerçants et les foodtrucks ont leurs habitudes et viennent avec des produits locaux de leur région, mais ils viennent de partout en France.</p> <p>X n'est pas très bien desservi en transports en commun ; l'événement attire beaucoup de personnes entre 50 et 70 ans souhaitant du confort et viennent en voiture.</p>	<p>C'est compliqué de faire changer certaines mentalités (ex: utilisation de la voiture pour venir).</p> <p>Les festivals sont soumis à l'organisation des artistes et c'est compliqué pour les organisateurs d'influencer ces artistes.</p> <p>La mise en place de certaines actions va parfois avoir un impact environnemental plus important que ce qui est économisé.</p> <p>L'offre des fournisseurs n'est parfois pas suffisante.</p> <p>Les coûts sont parfois élevés.</p>	<p>Un frein important ressortant des trois interviews est la résistance au changement externe aux organisations, c'est-à-dire développée par les festivaliers, les artistes ou les partenaires et commerçants. Autres freins évoqués lors d'une interview : les coûts élevés, l'offre des fournisseurs insuffisante, un impact environnemental lié à la mise en place de l'action plus élevé que la réduction de l'impact grâce à l'action.</p>

<b>Solutions</b>	<b>Capacité du festival</b>	<p>Agrandir la capacité du festival permet de mieux amortir les coûts.</p> <p>Dupliquer un festival et diminuer les jauges est économiquement non viable. Les artistes devraient être disponibles à plusieurs dates.</p> <p>Sceptique quant à la réduction de l'impact environnemental.</p> <p>Diviser par deux un festival n'est pas viable économiquement.</p> <p>Réduire la jauge d'un festival influencerait la programmation. Plus un festival est important, plus il attirera des têtes d'affiche.</p>	<p>Multiplier un événement signifie multiplier son impact environnemental.</p> <p>Il vaut mieux concentrer tous les efforts sur un gros événement.</p> <p>Sceptique quant à la réduction de l'impact environnemental.</p> <p>Réduire la capacité est compliqué.</p> <p>Un festival de 5 000 personnes n'attirera pas les mêmes artistes qu'un festival de 50 000 personnes.</p> <p>Réduire la capacité modifie les coûts d'entrée.</p>	<p>Sceptique quant à la multiplication de plus petits festivals, car la programmation est dépendante de la capacité.</p> <p>Réduire la capacité est intéressant mais ça représente un challenge : au niveau de la programmation, des recettes, de l'emploi. C'est une décision qui doit être réfléchie et analysée.</p>	<p>Nos trois interlocutrices sont plutôt sceptiques, voire ont un avis négatif quant à la solution proposée par The Shift Project car beaucoup de facteurs entrent en jeu : la programmation est dépendante de la capacité de l'événement ; la disponibilité des artistes est limitée ; les coûts augmenteraient. Une question qui ressort des interviews par rapport à cette solution : l'impact environnemental serait-il réellement réduit ? De plus, réduire simplement la capacité des événements ne semble pas non plus être une solution envisageable à cause de la programmation et des coûts. Deux des personnes interviewées vont dans le sens contraire à cette réduction. Pour l'une d'entre elles, agrandir la capacité d'un événement permet de mieux amortir les coûts, et pour l'autre il est préférable de se concentrer sur un seul et unique gros événement que plusieurs petits.</p>

Objectifs	<p>Il est utile de fixer des objectifs.</p> <p>Élaborer un bilan carbone peut être intéressant.</p>	<p>Établir des objectifs et un budget est important.</p>	<p>Se fixer des objectifs est indispensable car cela permet de mettre en place une stratégie. Il est compliqué d'avancer dans la démarche sans objectif.</p>	<p>Nos trois interlocutrices sont du même avis : pour pouvoir agir dans une démarche de développement durable, il faut fixer des objectifs et avoir un cadre.</p>
Formation	<p>Suivre une formation/un séminaire est intéressant.</p> <p><i>"Les dirigeants devraient s'informer et avoir une connaissance minimum".</i></p> <p>Travailler avec un expert peut-être un gain de temps.</p> <p>Dans l'organisation d'un festival, chacun est concerné par le développement durable. Il est donc dans l'intérêt de l'organisation de former ses employés.</p>	<p>Chaque responsable devrait avoir la même formation puisque l'aspect écologique/développement durable se retrouve dans tous les départements : technique, communication, gestion des partenaires et des stands.</p> <p>Il est toujours intéressant d'avoir des formations.</p>	<p>Il est intéressant que chacun suive une formation ; <i>"quand on veut faire de l'événementiel durable, toutes les équipes doivent avoir une idée de ce que ça englobe".</i></p> <p><i>"je trouve assez chouette de proposer ça dans les équipes organisatrices parce qu'il y a aussi des sensibilités personnelles différentes".</i></p> <p><i>"Si toute l'équipe reçoit des infos, sait de quoi on parle et comprend les enjeux derrière, c'est peut-être plus simple de lancer toute l'équipe sur une démarche plus durable".</i></p>	<p>Les trois interviewées estiment que la formation de l'ensemble des équipes quant au développement durable est importante car chacun y est confronté dans ses activités, que ce soit la logistique, la scénographie, la communication, l'alimentation, etc.</p>

Solutions évoquées par les interlocuteurs		<p>Mutualisation et communication entre festivals/événements. Prêt de matériel.</p> <p>Meilleur encadrement gouvernemental. Aide budgétaire du gouvernement.</p>	<p>Mutualisation et communication entre festivals/événements, mais il y a tout de même un aspect concurrentiel.</p> <p>Les appels à projet devraient être plus contraignants et qu'ils prennent en compte l'aspect durabilité.</p> <p>Programme "EventChange", le but est « <i>agir ensemble pour accélérer la transition durable du secteur culturel et événementiel</i> » (EventChange, 2023) : fiches outils, workshops, conférences, etc.</p>	<p>Autre solution évoquée par deux de nos interlocutrices, il faudrait que les organisations soient dans un fonctionnement plus collaboratif entre événements : cela passe par du prêt de matériel, des commandes groupées, des échanges de bonnes pratiques, etc. Mais il réside tout de même une certaine compétitivité entre eux, ce qui peut freiner cette démarche. La "responsable de production" évoque un meilleur encadrement de la part du gouvernement. Pour "la responsable durabilité et accessibilité", il faudrait que les appels à projet prennent en compte des aspects de développement durable et soient plus contraignants.</p>
-------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Analyse verticale</b>	<p>La principale motivation pour X et Y à prendre en compte les enjeux environnementaux est la préoccupation qu'ont les organisateurs quant à l'environnement. Les festivaliers s'attendent tout de même à ce que les festivals entreprennent des actions environnementales. Le développement durable n'est pas la priorité de l'organisation. La démarche requiert du temps et des données. Trouver des solutions n'est pas simple et ce n'est pas garanti que les festivaliers y adhèrent. Réduire la taille du festival ne paraît pas être une solution envisageable. Si le but de l'organisation est de diminuer son empreinte environnementale, fixer des objectifs et se former au développement durable sont importants.</p>	<p>L'une des raisons motivant X à réduire son impact environnemental est le changement de site ayant permis aux organisateurs de repenser l'événement. La démarche est aussi une volonté des organisateurs face aux enjeux actuels, mais aussi car l'événement a une dimension politique et que le sujet de l'écologie en fait partie. De plus l'événement est influencé par les participants qui demandent à assister à des débats et que des choses soient mises en place, mais aussi influencé par le gouvernement qui fixe des normes. Au niveau des freins, notre interlocutrice fait part de la résistance au changement que certains démontrent. Par ailleurs, les organisateurs ne sont pas formés au développement durable et ne sont pas réellement sensibilisés. Ensuite la taille de l'événement (400 000 personnes) rend impossible la mise en place de certaines actions à cause de contraintes : budgétaires, logistiques et techniques. L'avis de notre interlocutrice quant à la modification des capacités des festivals est plutôt négatif : elle émet des doutes quant à la</p>	<p>Le développement durable fait partie de l'ADN de X. Le festival est dans une démarche d'amélioration continue dans le but de réduire son empreinte environnementale. X veut sensibiliser ses participants mais également montrer aux autres événements que certaines pratiques sont réalisables. Selon notre interlocutrice, certains festivals pourraient être motivés par l'obtention de subventions et pourraient essayer d'attirer des participants en communiquant leurs engagements envers l'environnement. Ce qui peut freiner X dans sa démarche est que certaines actions ne fonctionnent pas comme espéré. Il faut alors récupérer des données, les analyser, trouver des solutions, tester et les améliorer : c'est un processus qui prend du temps. L'aspect financier et/ou logistique empêchent parfois la mise en place d'actions. Le festival fait face à de la résistance au changement de la part des festivaliers. Selon notre interlocutrice, la taille influencerait la faisabilité d'une démarche de développement durable. Elle est plutôt sceptique quant à la réduction de la capacité des</p>
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>réduction de l'impact environnemental que cela engendrerait ; la programmation serait modifiée ; et les prix d'entrée seraient modifiés. Selon elle, il vaut mieux se concentrer sur un seul événement et travailler en profondeur dessus. La mise en place d'une stratégie environnementale par une organisation est importante dans le but de réduire son impact environnemental. Et dans cette optique, former chaque membre de l'organisation est primordial car le développement durable concerne tout le monde, quel que soit son poste et ses responsabilités. Notre interlocutrice ajoute qu'une solution serait que les événements collaborent entre eux. Il faudrait également un meilleur encadrement de la part du gouvernement.</p>	<p>festivals, car cela soulève de nombreuses questions et réflexions. Selon elle, établir des objectifs est indispensable pour pouvoir avancer dans la démarche. Et le fait que les membres de l'organisation soient formés au développement durable, est intéressant car le sujet peut se retrouver dans chaque aspect de l'organisation du festival. Elle ajoute que la collaboration entre événements serait une solution dans le but de réduire l'impact environnemental des festivals. Pour finir, elle évoque le fait d'ajouter des contraintes environnementales dans les appels à projet.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------