

UNIVERSITE DE BOURGOGNE
UFR des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

THESE

Pour obtenir le grade de
Docteur de l'Université de Bourgogne
Discipline : STAPS

Par

FRANÇOIS Aurélien

28 novembre 2012

**Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français :
vers un nouveau modèle de légitimation ?**

(Tome 1)

Directeurs de thèse :

BAYLE Emmanuel, Professeur des Universités, Université de Lausanne

BOUCHET Patrick, Professeur des Universités, Université de Bourgogne

Jury :

DURAND Christophe, Professeur des Universités, Université de Caen (Rapporteur)

GOND Jean-Pascal, Professeur, Cass Business School (Rapporteur)

DUPUIS Jean-Claude, Conseiller scientifique de l'Olympique Lyonnais, HDR (Suffragant)

MERCIER Samuel, Professeur des Universités, Université de Bourgogne (Suffragant)

L'Université de Bourgogne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire de Dominique, au dévouement de Pauline et aux espoirs de Maloé,

Remerciements

Cette page de remerciements est l'occasion de dédier cette thèse à l'ensemble des personnes ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation. Cette liste serait néanmoins trop exhaustive à dresser ; c'est la raison pour laquelle je présente mes excuses à celles et ceux qui ne sont pas mentionnés dans ces remerciements, mais qui m'ont permis de mener à bien mon projet.

Mes premiers remerciements s'adressent à mes directeurs de thèse sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour :

- en premier lieu, Emmanuel Bayle, qui lors de son passage à l'Université de Dijon m'a proposé de travailler en 2007 sur ce qui allait devenir mon futur projet de thèse. Les technologies de l'information et de la communication m'ont ainsi bien aidé à respecter ce travail collaboratif et c'est avec joie que je me suis astreint à rendre compte de façon régulière par mail ou téléphone de l'avancée de mes travaux. Vos remarques et les nombreuses concertations que nous avons eues ont ainsi pu me permettre d'approfondir et de guider ma réflexion personnelle sur mon sujet de recherche ;
- en second lieu, Patrick Bouchet, qui de par sa présence sécurisante m'a apporté un soutien sans faille quant à la bonne tenue des échéances à respecter. Les face-à-face durant lesquels nous avons pu échanger ont été l'occasion de m'interroger continuellement sur la pertinence des résultats obtenus de mes différentes études. J'ai particulièrement apprécié vos conseils méthodologiques qui ont permis de me soumettre à un niveau de rigueur scientifique adapté à la réalisation d'une thèse.

Je remercie également Christophe Durand et Jean-Pascal Gond pour avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail ainsi que Jean-Claude Dupuis et Samuel Mercier pour leur participation à la soutenance et les précieux conseils que j'ai pu obtenir auprès d'eux.

Je voudrais également associer à ces remerciements l'ensemble des membres du laboratoire Socio-Psychologie et Management du Sport, et en particulier, sa chef de file Marie-Françoise Lacassagne, qui m'a accueilli au sein de son équipe. Les enseignants-chercheurs de la branche « management » du laboratoire que j'ai sollicité, ont apporté un

éclairage théorique avisé à propos de mes questionnements. Un grand merci plus particulièrement à Anne-Marie Lebrun, Antoine Marsac, Nacer Gasmi, Carine Erard et Thierry Teste. Il serait également injuste de ne pas dédicacer ce travail aux personnes avec lesquelles j'ai partagé soit le bureau, les nombreux repas au restaurant universitaire ou bien encore les temps de pause. Qu'il s'agisse de la première vague de doctorants (Amandine, Virginie, Abdelmonem, Fayçal, Ghislain, Jean-François, Khafid, Khaled, Louay, Rodolphe, Valéry, Yann) ou de la seconde (Charlotte, Gelareh, Carlos, Clément, Florent), vous avez tous été, tour à tour, acteurs de la bonne marche du laboratoire et garants de l'esprit de travail qui a pu s'en dégager.

Enfin, à ma famille proche, bien que les kilomètres nous séparent, j'adresse plus que des remerciements mais une profonde gratitude pour l'amour et le soutien inconditionnel qu'elle me porte. Merci à Lili, Alex et à toi Maman. Je remercie également ma belle-famille et notamment Annie et Didier pour leur soutien sans faille.

Et comme j'ai commencé à me reconstituer une famille, ici, c'est tout naturellement que je te remercie Pauline de bien vouloir partager depuis trois ans la vie parfois difficile d'un jeune doctorant. Ta compréhension et ton aide ont été totales. Je t'associe pleinement à ce travail et j'espère que nous en tirerons les fruits pour construire un bel avenir ensemble. Je crois qu'il est d'ores et déjà bien entamé et a pris une nouvelle dimension depuis la fin de cet été avec l'arrivée de Maloé. Comment d'ailleurs ne pas te remercier, toi aussi petite Maloé, du haut de tes deux mois pour la force tranquille que tu m'apportes un peu chaque jour ? Vous avez toutes les deux ma reconnaissance la plus profonde. Je vous aime.

« Nous n'héritons pas de la Terre de nos parents, nous l'empruntons à nos
enfants »

- Proverbe indien -

Résumé : Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), développé à travers la seconde moitié du 20ème siècle aux Etats-Unis, constitue l'application des principes du développement durable dans les entreprises. Autrefois réservée au secteur des multinationales, la RSE s'étend à de nombreux types d'organisations dont les clubs sportifs professionnels français. L'objet de cette recherche est de montrer, dans la lignée des travaux néo-institutionnels sociologiques appliqués en sciences de gestion, que l'exercice de la RSE dans ces organisations répond avant tout à des objectifs de légitimation visant à faire conformer leurs activités aux attentes des parties prenantes de leurs environnements. En proposant un cadre d'analyse et en l'appliquant à quatre études de cas (Elan Chalon, Asvel, AJ Auxerre et Olympique Lyonnais), différents comportements en matière de RSE sont mis en évidence. Les résultats de cette recherche montrent que les pratiques en la matière revêtent avant tout un caractère cosmétique marqué par une faible intégration de la RSE à la stratégie globale des clubs. Dans une approche normative, des préconisations sont établies afin de dégager des perspectives de développement de la question de la RSE au sein de ces organisations.

Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Clubs sportifs professionnels, Cadre d'analyse stratégique, Théorie Néo-Institutionnelle, Légitimation.

Table des Matières

INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : CONCEPT ET CADRE D'ANALYSE DE LA RSE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS	28
CHAPITRE 1. LA RSE : UN CONCEPT A LA RECHERCHE D'UNE THEORIE	29
SECTION 1.1. Les étapes de la construction théorique de la RSE	32
1.1.1. <i>Une mise en perspective historique</i>	34
1.1.2. <i>Les fondements théoriques de la RSE</i>	49
1.1.3. <i>Les développements contemporains de la RSE</i>	68
Synthèse de la Section 1.1	77
SECTION 1.2. Un champ conceptuel sous tension	79
1.2.1. <i>L'approche néo-institutionnelle sociologique de la RSE</i>	81
1.2.2. <i>Le business case de la RSE</i>	96
Synthèse de la Section 1.2	106
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	108
CHAPITRE 2. LE CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL : ENTRE LOGIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES.....	109
SECTION 2.1. Une organisation aux logiques hybrides	111
2.1.1. <i>La définition nébuleuse du sport professionnel</i>	113
2.1.2. <i>L'hybridité des clubs sportifs professionnels</i>	129
Synthèse de la Section 2.1	144
SECTION 2.2. Contexte d'émergence des pratiques de RSE dans le sport	146
2.2.1. <i>Les origines anglo-saxonnes de la RSE dans le sport professionnel</i>	148
2.2.2. <i>Les pratiques de RSE dans le secteur du sport français</i>	158
Synthèse de la Section 2.2	169
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	171
CHAPITRE 3. CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE RSE.....	172
SECTION 3.1. Les dimensions du cadre d'analyse.....	174
3.1.1. <i>Des emprunts méthodologiques au management stratégique</i>	176
3.1.2. <i>Compléments théoriques de l'analyse des pratiques de RSE</i>	185
Synthèse de la Section 3.1	202
SECTION 3.2. Grilles de lecture du cadre d'analyse	204
3.2.1. <i>Problématique de la recherche</i>	206
3.2.2. <i>Cadre d'analyse et propositions de recherche</i>	215
Synthèse de la Section 3.2	231
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	233

DEUXIEME PARTIE : LE TERRAIN ET SES IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES	234
CHAPITRE 4. ETUDES DES REPRESENTATIONS ET DES PRATIQUES DE LA RSE	235
SECTION 4.1. Etude de sites Internet	237
4.1.1. Recueil des données	239
4.1.2. Traitements statistiques des données	246
4.1.3. Interprétation des données	251
Synthèse de la Section 4.1	256
SECTION 4.2. La place de la RSE dans le discours des dirigeants	258
4.2.1. Méthodologie liminaire aux entretiens menés.....	260
4.2.2. Analyse discursive de la représentation de la RSE.....	268
4.2.3. Les pratiques de RSE.....	281
4.2.4. Evaluation et enjeux.....	290
Synthèse de la Section 4.2	297
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	299
CHAPITRE 5. ETUDES DES PRATIQUES DE RSE DE QUATRE CLUBS	300
SECTION 5.1. Méthodologie liminaire.....	302
5.1.1. Présentation de l'étude de cas	304
5.1.2. De la sélection des cas à l'interprétation des données	308
Synthèse de la Section 5.1	315
SECTION 5.2. Les quatre études de cas.....	317
5.2.1. L'Elan Chalon : un club parapublic outil de cohésion sociale de la ville.....	319
5.2.2. L'Asvel : l'utilisation de la RSE au sein de sa stratégie commerciale	334
5.2.3. L'AJA : un club replié sur ses valeurs éducatives historiques.....	350
5.2.4. L'OL : la RSE au service de son développement économique.....	367
Synthèse de la Section 5.2	385
CONCLUSION DU CHAPITRE 5	387
CHAPITRE 6. REALITES ET POTENTIALITES DES PRATIQUES DE RSE DES CLUBS.....	388
SECTION 6.1. La légitimation leitmotiv principal de la RSE	390
6.1.1. La prégnance des déterminants institutionnels de la RSE	392
6.1.2. Le cosmétisme des stratégies de RSE : illustration par les cas	410
Synthèse de la Section 6.1	429
SECTION 6.2. Voies d'exploration de la recherche et apports managériaux associés .	431
6.2.1. La RSE : de l'institutionnalisation à l'innovation	433
6.2.2. Des outils au service du management de la RSE	453
Synthèse de la Section 6.2	468
CONCLUSION DU CHAPITRE 6	470
CONCLUSION GENERALE	471
BIBLIOGRAPHIE	484
LISTE DES SIGLES UTILISES	512
LISTE DES FIGURES.....	514
LISTE DES TABLEAUX.....	516
ANNEXES	519

INTRODUCTION GENERALE

« *Nous avons pris des réformes pour combattre le racisme dans les stades et nous avons intensifié notre lutte contre le dopage. Nous avons décidé de nous attaquer au problème complexe de la corruption liée aux paris dans le football et avons ainsi mis en place un système de détection des fraudes et prôné une politique de tolérance zéro envers les joueurs, arbitres et dirigeants* ». C'est dans ces termes que Michel Platini s'est exprimé en mars 2011 lors du bilan de son premier mandat à la présidence de l'UEFA¹. Même si le football occupe une place prépondérante dans l'économie du sport notamment en France et plus généralement en Europe, cette citation apparaît transposable à l'ensemble des activités sportives professionnelles. Concernant les tentatives de corruption via les jeux d'argent en ligne dont il est fait allusion dans cette déclaration, l'affaire récente des paris truqués du club de handball de Montpellier² démontre que les dérives du sport professionnel ne connaissent pas de frontières entre ces activités. Globalement, l'ensemble du mouvement sportif professionnel est l'objet d'attaques et plus particulièrement les clubs sportifs professionnels dont les dirigeants et les athlètes sont mêlés depuis des années à une série de manquements éthiques tels que des affaires de corruption, de dopage et de tricheries en tout genre.

Sous le feu nourri des médias, les clubs sportifs professionnels sont pointés du doigt pour ces dérives. Des mesures visant à sanctionner ces comportements déviants arrivent en masse sur l'échiquier politique du sport professionnel. A l'échelle mondiale, la création en 1999 de l'Agence Mondiale Anti-dopage a fait suite à de nombreux cas avérés de dopage. A l'échelle européenne, l'UEFA affirme depuis 2009 sa volonté de contrôler les écarts financiers de certains clubs qui mettent en péril l'organisation de ses compétitions. Le *fair-play* financier voulu par Platini commence progressivement à s'instituer malgré les résistances de certains clubs. A l'échelle française, l'Autorité de régulation des jeux en ligne (Arjel) dont l'objectif est de contrôler les paris notamment sportifs a été créée en 2010 afin de contrecarrer les tentatives de corruption dans le sport. Finalement, alors que les discours et les textes institutionnels consacrent depuis plus d'une dizaine d'années le sport comme une activité

¹ *Union of European Football Associations.*

² Dans cette affaire, huit joueurs du club montpellierain sont soupçonnés d'avoir fait gagner des sommes d'argent importantes à leurs proches ayant parié sur une défaite de Montpellier face à Cesson-Sévigné lors de la dernière journée du championnat de Division 1 de la saison 2011-2012. L'Arjel a comptabilisé des montants importants pariés à l'occasion de ce match alors que Montpellier écrase le championnat depuis plus d'une décennie. Une information judiciaire est en cours afin de mettre en lumière cette affaire.

socialisante allant jusqu'à faire de cet objet une exception sportive³, nous souhaitons rompre, dans la lignée des travaux sociologiques, avec l'idée d'un sport par essence porté par des valeurs positives (Bromberger, Hayot & Mariottini, 1995 ; Defrance, 1995). Les exemples cités des dérives et des mesures visant à les atténuer consacrent l'idée selon laquelle le sport professionnel est instrumentalisé et qu'il n'est que le vecteur potentiel d'une éthique implicite. Depuis bientôt 40 ans avec la promulgation de la loi Mazeaud en 1975, l'appareil juridique français s'attache à rappeler les valeurs présumées sociales du sport en obligeant les acteurs concernés à se plier à l'éthique sportive preuve que cette dernière n'est pas toujours respectée. La parution récente au Journal Officiel d'une loi visant à renforcer l'éthique dans le sport⁴ témoigne du besoin de l'Etat de réaffirmer sans cesse le rôle social du sport. En faisant des organisations sportives les gardiens du temple de ces valeurs, les pouvoirs publics ont inscrit l'éthique et plus globalement le développement durable dans le code génétique de ces organisations. Les clubs sportifs professionnels, qui se situent au cœur du champ des organisations sportives, sont donc contraints d'intégrer cette donnée managériale, mais paradoxalement, ne sont ni préparés ni accompagnés dans cette démarche.

Les dirigeants de clubs sportifs professionnels ont donc saisi l'opportunité de répondre aux critiques concernant les manquements éthiques de leurs organisations à travers la réalisation de pratiques sociales éclatées prenant souvent la forme d'actes philanthropiques. Ce phénomène s'est traduit par l'investissement d'un grand nombre de dirigeants et d'athlètes de ces clubs, dans des causes sociales et cela depuis plusieurs dizaines d'années. De même, la professionnalisation des clubs sportifs a engendré un fossé entre le sport professionnel et amateur alors que de nombreux liens les unissent encore à l'heure actuelle. Le principal d'entre eux demeure sans aucun doute la formation des jeunes sportifs dont le modèle français est traditionnellement vanté par ses homologues européens et permet chaque année aux meilleurs espoirs d'investir le milieu professionnel. Auparavant constitués en associations et devenus progressivement à partir des années 1980, pour les clubs générant un volume d'activité conséquent, des sociétés commerciales de droit privé (Durand & Bayle, 2004), les clubs doivent sans cesse justifier le changement des logiques de fonctionnement qui les animent. En effet, le statut d'association, qui fait aujourd'hui partie du champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), leur conférait autrefois un caractère social et citoyen implicite au

³ Dans la déclaration annexée au Traité de Nice de décembre 2000 relative aux caractéristiques spécifiques du sport en Europe, il est mentionné dans l'article premier que ce sont « *les fonctions sociales, éducatives et culturelles du sport qui fondent sa spécificité* » (Miege, 2006).

⁴ Loi n°2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs.

moins dans leurs fonctionnements. Depuis une trentaine d'années, la croissance du secteur sportif professionnel associée à la doctrine néolibérale a modifié les logiques de fonctionnement des clubs sportifs professionnels et a créé une scission avec les principes associatifs qui les régissaient autrefois. Elle a également propulsé le sport professionnel au cœur de la sphère économique marchande. Au gré de la professionnalisation de ces organisations, de nouvelles logiques de fonctionnement sont apparues empruntant des outils et des concepts spécifiques au secteur du management de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous développons la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme nouvel outil importé du secteur de la grande entreprise.

Car contrairement à certains textes juridiques qui font de l'activité sportive une exception, nous souscrivons dans cette thèse à l'idée développée par certains chercheurs (Bourg & Gougnet, 2007 ; Durand & Bayle, 2004) selon laquelle le sport ne se situe pas en dehors de l'activité marchande. En France et plus généralement dans les pays développés, il est donc influencé par l'idéologie néolibérale qui caractérise ces sociétés. Notre propos est donc qu'il convient de ne pas traiter le sport professionnel comme un objet hermétique aux influences externes mais plutôt comme étant encadré dans un système économique, politique et social. L'étude des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels ne peut donc se réaliser sans observer les faits mais aussi les développements conceptuels de la RSE tout au long de la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Née d'affrontements entre penseurs et académiciens américains dans le contexte de la « grande Entreprise » aux Etats-Unis, la RSE tire ses origines dans le champ du *Business Ethics*. En Europe, le développement durable a pendant longtemps constitué une notion préférée à celle de RSE mais a aussi fait preuve d'un manque de conceptualisation (Lauriol, 2004). Nous nous appuyons toutefois largement sur cette notion en empruntant à la norme ISO 26 000 la définition de la RSE car cette norme qualifiée d'hors norme (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011) est en train d'être expérimentée au sein du secteur sportif par le Ministère des Sports et le Comité National Olympique Sportif Français (CNOSF). Appréhendée d'après cette norme comme la contribution des organisations au développement durable, nous concevons la RSE dans cette même optique.

➤ *RSE et développement durable*

La RSE est un concept managérial qui consacre les principes du développement durable. Apparu dans les années 1970 et défini communément dans le Rapport Brundtland en 1987, le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Le système économique capitaliste qui caractérise nos sociétés modernes et qui se base sur le principe perpétuel de croissance rentre, selon nous, en contradiction avec les principes du développement durable. Nous concevons donc le développement durable, et par la même la RSE, comme une injonction paradoxale (Reynaud, 2004) dans un système où le capitalisme a sans cesse besoin de retrouver des conditions nécessaires à sa reproduction (Boltanski & Chiapello, 1999).

Alors que les Nations Unies fêtent en cette année 2012 le vingtième anniversaire du Sommet de la Terre de Rio, les questions sociales, économiques et écologiques n'ont jamais été autant d'actualité. D'innombrables interrogations sur le rapport entretenu par l'Homme et son environnement continuent actuellement d'affluer. Elles sont accentuées par la crise économique dans laquelle est engluée une partie du Monde et dont les signes avant-coureurs se sont manifestés par des scandales politico-financiers au début des années 2000⁵. C'est à travers cette crise que des critiques pointent du doigt l'incapacité du système capitaliste à s'affranchir de la logique d'accumulation du profit à l'origine du creusement des inégalités (Boltanski & Chiapello, 1999). Alors qu'Henry Ford estimait au début du 20^{ème} siècle qu'un rapport de 1 à 20 dans l'échelle des salaires constituait la limite du supportable (Coudert, 2012), comment expliquer que celui-ci ait pris dans certaines entreprises des proportions parfois supérieures de 1 à 1000 ? Dans un contexte de mondialisation, la France n'est pas épargnée. Alors que le « compromis fordiste » a assuré des gains de productivité et une progression constante des salaires durant la période des « Trente Glorieuses », les fondements du capitalisme sont devenus instables à partir des années 1980 et le sont encore. Le *diktat* des marchés financiers, les délocalisations et sous-traitances d'entreprises à l'étranger, la hausse continue du chômage, la présence d'industries polluantes et dangereuses ont d'ailleurs été

⁵ Aux Etats-Unis, l'affaire Enron a déclenché une première sonnette d'alarme. Basée dans le secteur de l'énergie et classée septième entreprise américaine en termes de capitalisation boursière, Enron a gonflé artificiellement ses bénéfices tout en masquant ses pertes. Le 12 décembre 2001, cette entreprise se déclare officiellement en faillite. Elle licenciera quelques jours plus tard 20 000 personnes et sera dans l'incapacité de verser l'argent des retraites de millions d'américains qui avaient investis dans ses *stock-options* (Ferrandon, 2002).

autant de sujets brûlants débattus lors de la dernière campagne présidentielle. Dans ce contexte de fragilisation économique et sociale, l'entreprise, figure de proue du capitalisme, est source de contestations permanentes. Elle subit depuis plusieurs dizaines d'années une crise de légitimité qui la conduit à devoir, sans cesse, se montrer citoyenne.

La RSE a pris une ampleur forte à un moment où le capitalisme s'essouffait. Fruit de plus de 60 ans de débats, si l'on s'en réfère à l'ouvrage de Bowen (1953), la RSE demeure un construit dont l'opérationnalisation au sein des entreprises s'est réalisée en partie pour combler le vide éthique laissé par le capitalisme rampant de la période post « Trente Glorieuses ». L'avènement de la grande entreprise et des grands groupes industriels transnationaux lors de la seconde moitié du 20^{ème} siècle a également favorisé la diffusion et l'institutionnalisation d'une RSE à présent mondialisée alors que ce concept était auparavant exclusivement employé dans le monde anglo-saxon. Malgré ça, nous pensons que la RSE est une réponse managériale nouvelle à une problématique vieille comme le monde qui consiste à tenter de concilier les sphères sociales et économiques. Elle pose finalement des questions, à l'instar du développement durable, sur la place de l'Homme dans l'économie et inversement. Sainsaulieu (1990) considérait ainsi il y a plus de vingt ans l'entreprise comme une affaire de société alors que certains chercheurs, ceux de l'Institut du Mécénat Social (IMS) en particulier, s'interrogeaient sur le fait de savoir si la société n'est pas plutôt en train de devenir une affaire d'entreprise (IMS – Entreprendre pour la Cité, 2007). Le renversement de ce postulat met en exergue la double interpénétration entre les sphères économiques et sociales. C'est d'ailleurs à la question de la place de l'éthique dans l'économie que nous donnons des premiers éléments de réponse dans le paragraphe qui suit. A défaut de pouvoir répondre de façon catégorique à cette interrogation, nous nous questionnons sur la portée du concept de RSE partant du principe qu'il faille se méfier des concepts portant en eux l'idée de progrès (Delalieux, 2005).

➤ *La RSE : une réponse nouvelle à une problématique ancienne*

La RSE est devenue, au carrefour des années 2000, une thématique largement développée en sciences de gestion (Lépineux, Rosé, Bonnani & Hudson, 2007 ; Rosé & Delanoé, 2008). Nul doute que sa diffusion n'en est d'ailleurs qu'à ses débuts tant elle s'inscrit dans une dynamique en plein essor au regard du nombre de revues, de conférences

axées sur sa recherche et son développement⁶, ou encore d'universités et d'écoles qui y consacrent une partie de leurs formations. Depuis quelques années, elle n'est plus le monopole des universitaires et a su également s'imposer comme un véritable *credo* managérial aboutissant à la création de postes dédiés au sein des grandes entreprises (Gond & Igalens, 2010). La RSE jouit, de plus, d'une dynamique propre aux sciences de gestion et constitue potentiellement un sujet d'intérêt pour une batterie de disciplines existantes comme le droit ou même la sociologie et la psychologie (Dupuis & Brabet, 2010). Introduite comme un concept dans la littérature anglo-saxonne, la RSE est envisagée comme tel au travers de notre thèse. Nous nous référons ici à Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008, p. 58) qui définissent les concepts comme « *des éléments de base qui permettent d'élaborer une théorie* » et les perçoivent comme des construits inventés par les scientifiques. Les confrontations intellectuelles de chercheurs tout au long de la seconde moitié du 20^{ème} siècle ont effectivement participé à la construction de la RSE comme concept puis comme champ théorique en perpétuelle mouvance (Lee, 2008).

Si la RSE n'a été consacrée que récemment dans les milieux managériaux français, ce concept demeure un « construit » né dans les années 1950 puis formalisé dans les années 1970-1980 au moment de l'établissement des premiers modèles de RSE. Toutefois, les thèses dominantes du courant montre que la RSE s'inscrit dans des préceptes beaucoup plus anciens et n'est finalement qu'une réponse managériale nouvelle à une question « *vieille comme l'agir humain* » (Lépineux et al., 2010, p. 56). Vogel (1991a) l'évoque quant à lui comme une nouvelle perspective à des problèmes anciens. C'est à travers cet ancrage que des courants critiques à propos de la RSE se sont progressivement constitués. Nous citons à ce titre les travaux du Clersé, laboratoire d'études en sociologie et en économie basé à Lille, dont une partie de leurs membres s'intéressent à l'heure actuelle au potentiel régulateur de la RSE (Postel, Cazal, Chavy & Sobel, 2011). Leurs travaux devraient se concrétiser par la parution d'un dictionnaire critique de la RSE courant de l'année 2013⁷. L'une des idées phares

⁶ Aux Etats-Unis, de nombreuses revues se sont spécialisées dans le domaine de la RSE comme *Journal of Business Ethics*. Elles sont moins nombreuses en France mais celles qui s'intéressent à la RSE le sont depuis peu. C'est le cas de la Revue de l'Organisation Responsable éditée depuis 2006. En outre, de nombreuses associations de recherche au niveau mondial sont axées sur la recherche et le développement de la RSE. Nous nous limitons à citer les deux collectifs de recherche principaux en France que sont le Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable (Riodd) et l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Aderse).

⁷ Nous avons participé en 2012 à la rédaction d'une « entrée » dans leur dictionnaire intitulée « RSE et Sport ». Cf. référence complète : François, A. & Penel, G. (2013, à paraître). Sport et RSE. Dans Postel, N. et R. Sobel (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

développées et que nous partageons est que la RSE symbolise une nouvelle configuration, à l'intérieur du capitalisme, fruit d'un compromis sociopolitique entre d'un côté l'éthique et de l'autre l'efficacité. D'après ce courant critique, la RSE serait donc un instrument permettant de combler le vide éthico-politique laissé suite à l'effondrement d'un autre compromis, celui du fordisme.

Ce positionnement épistémologique renvoie à une question qui apparaît à l'origine de l'émergence du concept de RSE ; celle de savoir si l'éthique a sa place dans la sphère économique. Autrement dit, l'éthique, fruit de réflexions individuelles fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, est-elle soluble dans l'économie actuelle ? Cette question constitue le point de départ de nombreux travaux d'auteurs à s'être intéressés à la RSE, concept privilégié à la notion d'éthique, cette dernière étant davantage appréhendée en France comme un thème de discussion plutôt qu'une véritable discipline de gestion (Mercier, 2004). Elle fait également référence au débat sur la nature de l'entreprise laquelle peut être considérée à travers de multiples approches. La simplicité avec laquelle elle est posée laisse donc entrevoir des réponses bien plus complexes. Nous dépassons ici une vision manichéenne qui consisterait à entrevoir d'un côté des entreprises dénuées d'une quelconque éthique et répondant à l'adage de Friedman (1970) selon lequel la RSE est uniquement réalisée à des fins profitables et de l'autre côté des entreprises tenant compte en permanence de l'intérêt général de la société et se réclamant être tournée vers un bénéfice social (Kelly, 2009). Notre réponse est en effet plus mitigée et se situe entre ces deux idéaux-types. En faisant de cette réponse un postulat de notre recherche, nous écartons ainsi partiellement le rejet de la thèse de la séparation (*separation fallacy*) formulée au sein du courant des parties prenantes, le corpus dominant de la RSE.

La thèse de la séparation rejetée par Freeman (1984) exhorte à ne pas séparer les dimensions éthiques et économiques des décisions prises par les dirigeants d'entreprises. Or, si nous pensons que les décisions managériales ne répondent pas uniquement à une finalité purement économique ni purement éthique, nous ne pouvons considérer dans le contexte français que celles-ci soient un mix équilibré entre ces deux dimensions. Cette idée provient du fait que la thèse de Freeman a émergé aux Etats-Unis, où l'entreprise a depuis longtemps été le moteur de l'économie. Sa transposition au cas français suppose de faire abstraction de la culture et du contexte institutionnel dans lequel s'est construite notre économie marquée par une forte tradition jacobine. A ce titre, Vogel (1992) dont les travaux sont centrés sur

l'éthique aux Etats-Unis, en Europe et au Japon, a démontré que les pratiques dans ce domaine se sont transposées à une vitesse moindre que les pratiques traditionnelles d'entreprises mettant en avant l'existence de barrières culturelles entre ces pays. Des auteurs aux références plus récentes abondent dans ce sens. Nous soulignons à ce titre les contributions de Matten et Moon (2004, 2008) qui, après s'être intéressés aux modalités d'enseignement de la RSE en Europe, ont mis en avant l'importance des variables institutionnelles dans l'explication des différences de pratiques de RSE. La RSE aux Etats-Unis est exercée de façon explicite et souvent stratégique alors qu'en Europe elle l'est de façon beaucoup plus normative et informelle (Matten & Moon, 2008). Ces résultats viennent consolider nos propos selon lesquels la RSE a valeur d'injonction paradoxale. En effet, elle oblige les entreprises à être toujours plus compétitives en termes de prix tout en leur demandant d'intégrer des pratiques coûteuses afin de respecter l'environnement ce qui renforce les critiques autour de leur capacité à suivre la voie de la RSE. Appréhendée ainsi, la RSE donne corps à une boutade consacrée dans les années 1970 par les sceptiques de ce courant qui considéraient déjà à l'époque que l'expression « éthique des affaires » était un oxymore (De George, 1987).

➤ *La RSE des clubs sportifs professionnels*

Etudier les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels constitue un double intérêt du point de vue de la recherche. Le premier est que ce travail s'intéresse avant tout à la pratique de la RSE par des organisations dont les logiques de fonctionnement sont proches de celles de Petites et Moyennes Entreprises (PME). Or, certains auteurs déplorent la rareté des études en matière de RSE sur les PME (Paradas, 2008 ; Spence, 1999 ; Tilley, 2000). Nous reprenons là l'idée faisant du sport un objet spécifique mais pas une exception qui échapperait à la logique marchande. Les clubs sportifs professionnels, au regard de leurs tailles, de leurs statuts et du personnel salarié qui les composent, apparaissent donc comme de véritables PME. Le second est la tentative de transposition du concept de RSE au cas d'une organisation sportive. Après une large revue de littérature à laquelle nous nous sommes prêtés durant les premières années de thèse, nous n'avons collecté avant la fin de l'année 2011⁸ aucune

⁸ En décembre 2011 a été édité en France un premier ouvrage auquel nous avons participé. Cf. Bayle, E., Chappellet, J-L., François, A. & Maltese, L. (2011). *Sport & RSE. Vers un management responsable ?* Bruxelles:

référence académique française traitant de la RSE dans le champ du sport. Seules des contributions axées sur le sport et le développement durable sont régulièrement enregistrées depuis le milieu des années 2000. Celle de Bessy (2006) dresse à la fois des exemples de pratiques et les perspectives de recherches futures dans ce domaine. Ces contributions ont été renforcées, il est vrai, par une institutionnalisation de la question du développement durable par l'ensemble du mouvement sportif. Nous citons à ce titre le mouvement de création de textes et de normes à divers niveaux comme l'Agenda 21 du sport établi en 1999 par le Comité International Olympique (CIO) et repris par le CNOSF en 2003 dans le contexte fédéral français ainsi que plus récemment l'établissement en 2010 de la Charte sport et développement durable et la Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport (SNDDS) en 2011. Les données recueillies tout au long de notre recherche permettent ainsi de défricher à la fois un terrain et un type d'entreprises, encore peu étudiés du point de vue de la RSE donnant ainsi un caractère doublement original à notre recherche.

Le secteur du sport est d'autant plus intéressant à mobiliser qu'il est souvent appréhendé en tant que champ d'investigation riche en termes de données (Wolfe et *al.*, 2005). En se centrant sur le secteur du sport professionnel, nous entendons nous saisir de l'opportunité offerte de transposer un concept managérial récent à un nouveau terrain d'enquête. Toutefois, le sport professionnel est un phénomène complexe qui n'en rend l'étude que plus délicate. Son organisation répond à un schéma propre agencé autour d'un système pyramidal composé d'une multitude d'institutions et d'organisations locales, nationales et internationales. Son financement fait appel de plus en plus à la sphère privée mais demeure dépendant de la sphère publique qui au-delà de subventionner directement les organisations sportives professionnelles continue à contribuer de manière indirecte à son développement. La construction actuelle des stades et des salles de sport dans l'optique de l'accueil d'évènements sportifs majeurs en France (Championnat d'Europe de basket-ball féminin en 2013, Euro 2016 de football) en est la preuve. Le sport professionnel est ainsi encadré dans la société (Bourg & Gouguet, 2007b) comme en témoigne l'engouement populaire autour de certains évènements sportifs planétaires tels que les Jeux Olympiques ou les Coupes du Monde de football, de rugby... A ce titre, il est produit par la société marchande et n'est que le reflet de

De Boeck Editions. Récemment, une thèse a été soutenue en septembre 2012 s'intéressant pour la première fois à la RSE dans le sport en France (Dovergne, 2012).

la vie économique, politique et sociale. Par conséquent, il est affecté par les mêmes maux dont est victime la société dans laquelle il s'insère.

Contrairement au modèle nord-américain où les ligues sportives professionnelles ont assumé très tôt leurs rôles d'organismes de régulation, le sport professionnel français s'est constitué originellement autour des fédérations et des clubs sportifs. Le mouvement des créations des ligues à l'exception de celle de football s'est opéré plutôt vers la fin des années 1980 voire à la fin des années 1990 pour le rugby par exemple. C'est donc un mouvement postérieur à l'émergence du professionnalisme sportif, ce dernier étant estimé en France plutôt au début des années 1980 (Bourg & Gougnet, 2007b). Les clubs sportifs professionnels constituent l'organisation type au cœur du système sportif professionnel français. C'est donc à travers eux que nous avons observé les pratiques de RSE dans le secteur du sport professionnel. Le champ des clubs sportifs professionnels est hétérogène par les organisations qui le composent en matière de taille, de finalités, de logiques de financement... L'un des points communs à toutes ces organisations demeure l'instrumentalisation qui en est faite par leurs propriétaires. Un club sportif professionnel, même si ses logiques de fonctionnement ressemblent fortement à celles de PME, n'est à la fois pas complètement une entreprise mais aussi plus qu'une entreprise. A travers cette expression, nous souhaitons mettre en avant les nombreux particularismes des clubs vis-à-vis du secteur de l'entreprise. Parmi eux, la passion qui entoure l'organisation des rencontres sportives dont les résultats chaque week-end influent la façon de les diriger ou les motivations parfois inexplicables de dirigeants prêts à investir une partie de leurs fortunes personnelles dans l'espoir de voir leurs clubs triompher sur la scène nationale et/ou européenne sont autant d'exemples prégnants. Ce dernier point est particulièrement intéressant lorsque l'on sait que la survie des clubs est dépendante des résultats sportifs conditionnant son maintien au plus haut niveau. L'investissement dans un secteur aussi aléatoire signifierait que les propriétaires de clubs fonctionnent à l'inverse de l'*homo-oeconomicus* standard dont l'aversion pour le risque est forte. Dans cette optique, la passion ne nous semble pas à elle seule annihiler les risques encourus par leurs propriétaires. Nous pensons donc le club sportif professionnel comme un outil d'instrumentalisation économique, non pas dans sa capacité à générer de l'argent, mais à constituer un centre de profit indirect (Bayle, 2007). De ce point de vue, nous ne pouvons également négliger leur instrumentalisation politique comme en témoignent les nombreux cas d'ingérence par le passé de l'intervention de la sphère publique dans le renflouement des budgets des clubs et qui ont d'ailleurs conduit le législateur français à fixer des limites dans leur subventionnement public

et les garanties d'emprunts octroyées ainsi que l'interdiction de se constituer en sociétés d'économie mixte. Aujourd'hui, l'enjeu de la construction des nouvelles infrastructures sportives, renforcé par l'accueil en France d'évènements sportifs majeurs dans les années qui arrivent, s'inscrit dans cette dimension politique.

De ces différentes finalités, celle de faire du club un instrument social est la moins palpable. Nous souscrivons à l'idée que la RSE peut être un premier pas vers un changement des finalités des clubs sportifs professionnels et peut les inscrire dans une dimension plus sociétale. Par sociétal, nous envisageons le club sportif professionnel comme source de bénéfice social à l'ensemble de la communauté. Mais nous pensons également que ce processus de changement n'est qu'une réaffirmation de certaines pratiques déjà effectuées depuis des décennies. En effet, si la plupart des contributions à s'être centrées sur la transposition du concept de RSE au secteur sont apparues au début des années 2000 aux Etats-Unis (Sheth & Babiak, 2010) et au début des années 2010 en France, l'ancrage des pratiques de RSE remontent à une période plus lointaine. Aux Etats-Unis, la quasi-totalité des contributions se basent sur les manquements éthiques qui ont caractérisé le comportement de certaines organisations du sport Godfrey (2009). En France, la question de la citoyenneté des clubs est débattue depuis déjà plusieurs années en management (Durand & Bayle, 2004) mais apparaît encore plus ancienne en sociologie dont les auteurs se sont interrogés sur l'engouement populaire des rencontres sportives et leurs pouvoirs de socialisation (Bromberger, Hayot & Mariottini, 1995). Le droit n'est pas en reste puisqu'il s'est saisi des valeurs présumées sociales du sport pour d'une part instituer le club sportif professionnel comme un acteur à part entière de l'action socio-éducative dans la communauté et d'autre part rendre légitime le fort subventionnement public envers ces organisations. Dès la fin des années 1990, la réalisation de missions d'intérêt général a été imposée par la loi Buffet en contrepartie des subventions publiques octroyées par les collectivités locales aux clubs sportifs professionnels. L'adoption en février 2012 de la loi sur l'éthique dans le sport à laquelle nous avons fait allusion précédemment, réaffirme une vision partagée depuis des décennies par l'appareil législatif français et l'ensemble des acteurs du mouvement sportif sur les valeurs du sport comme potentiellement bienfaitrices à la société.

➤ *Problématique de recherche*

La problématique de notre recherche est la résultante de notre positionnement épistémologique face au concept de RSE et de la façon dont nous concevons la finalité d'un club sportif professionnel. En adoptant une posture critique face au construit de la RSE et après avoir émis l'idée que ce concept s'est institutionnalisé dans les discours suite aux difficultés du capitalisme de justifier sa dimension éthique, nous appréhendons la RSE comme un moyen de légitimer l'activité des clubs sportifs professionnels auprès des acteurs de leurs environnements.

Cette problématique est une façon de concilier les paradoxes auxquels sont soumis les clubs sportifs professionnels qui mobilisent le sport, un objet potentiellement vecteur de RSE (Smith & Westerbeek, 2007) mais qui sont en contrepartie fortement instrumentalisés à des fins économiques et politiques et peuvent s'adonner à des pratiques moins louables du point de vue éthique. Les pratiques de RSE traduisent-elles donc un nouveau modèle de légitimation de la part des clubs qui l'exercent ? C'est ce à quoi nous tentons de répondre dans cette thèse dont le titre même pose cette question dans ces termes. Pour ce faire, nous nous concentrons sur le terme de légitimation qui est expressément source d'ambivalence. En effet, selon nous, la mise en pratique de la RSE au sein des clubs sportifs professionnels répond à un objectif général de légitimation mais cette dernière recouvre des finalités différentes selon les objectifs poursuivis par les dirigeants de clubs. Il existe ainsi plusieurs types de légitimation auxquels peuvent répondre les pratiques de RSE mises en place et nous tentons de les mettre en exergue dans les chapitres qui suivent. Le point commun de ces différents modèles de légitimation est qu'ils s'inscrivent dans une vision de l'entreprise encadrée dans la société (Granovetter, 1985). De ce point de vue, la RSE est une façon de conformer les objectifs de l'entreprise avec ceux auxquels aspire la société. Cette approche de la RSE est consacrée dans la perspective néo-institutionnaliste sociologique que nous développons dans la description du champ de la RSE comme un champ en tension. En faisant de ce courant théorique un ancrage fort de nos propositions de recherche, dressées au chapitre 3, nous mettons par la même en avant que les pratiques de RSE ne répondent qu'aux attentes des parties prenantes les plus influentes et ne participent pas à l'émergence d'une RSE proactive source de création de valeur.

➤ *Méthodologie employée : des allers et retours permanents entre théorie et terrain d'investigation*

Le secteur sportif professionnel demeure un domaine dans lequel il est difficile de s'immiscer. Les clubs sportifs professionnels sont en effet des organisations ultra-sollicitées obligeant leurs dirigeants à prioriser les demandes ou à ne dévoiler qu'une partie des informations en leur possession. Malgré les efforts de transparence, notamment en matière financière, le sport professionnel reste ainsi un secteur hautement concurrentiel où les recettes de la réussite sont précieusement gardées renforçant ainsi les difficultés de recueil des données. De même, l'hybridité de ces organisations constituées pour la plupart d'entre elles d'une société commerciale et de leur association support renforce la difficulté de délimiter les contours du club sportif professionnel dans son ensemble. Cette hybridité est encore plus prégnante dans certains clubs étudiés qui ont été jusqu'à créer des holding et des filiales ce qui rend les frontières organisationnelles de ces clubs encore plus floues. Dans l'ensemble, nous nous sommes donc efforcés d'appréhender les logiques des clubs enquêtés en les percevant comme des groupes d'organisations.

Cela nous a conduits, dans un premier temps, à explorer à distance les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels en observant la façon dont elles étaient communiquées sur leurs sites Internet. Nous avons ainsi pu établir une première enquête portant sur les actualités de 19 clubs sportifs professionnels de première division de basket-ball, football et rugby parues sur leurs sites officiels lors de la saison 2008-2009. Parmi ces actualités, nous nous sommes plus particulièrement intéressés à celles dont le contenu faisait référence au cadre de la RSE, s'adressant à la communauté au sens large et ne relatant pas uniquement des faits sportifs comme se résumait souvent les actualités des sites officiels des clubs. Nous avons également, durant cette première étape, mis en place une veille sur l'ensemble du secteur en collectant des données sur la thématique de la RSE dans le sport à travers la littérature académique, et via des organismes dédiés comme l'Observatoire Sport et Développement Durable (OSDD) et la participation à des groupes de travail et de réflexion sur la question comme les assises interrégionales du sport et développement durable au cours de l'année 2009. La seconde étape a été l'occasion de nous confronter une première fois à notre terrain d'investigation en allant interviewer une série d'acteurs impliqués dans la vie des clubs sportifs professionnels. Le choix des enquêtés s'est porté sur des dirigeants et des managers de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne pour une double raison. La

première est le fait d'un accès aux données facilité par la proximité des clubs interrogés dans lesquels nous avons déjà des contacts préétablis nous permettant de pénétrer plus facilement ces organisations. La seconde réside dans le fait que nous avons bénéficié durant notre doctorat d'une allocation de recherche de la Région Bourgogne et que nous trouvions légitime d'étudier en priorité des organisations de cette région d'autant qu'elle foisonne de clubs sportifs professionnels. La troisième étape, centrale dans notre recherche, a permis la réalisation de quatre études de cas des clubs de basket-ball de Chalon-sur-Saône et de Villeurbanne et des clubs de football d'Auxerre et de Lyon. Le choix de ces études s'est porté afin d'élargir le profil des clubs enquêtés ; ces derniers étant distincts par la taille et le statut notamment. Nous avons collecté une batterie de données primaires et secondaires privilégiant cette fois-ci une approche diachronique contrairement aux deux premières enquêtes exploratoires basées sur une approche instantanée. Nous nous sommes intéressés à travers un cadre à décrire puis analyser les modalités des pratiques de RSE dans chacun de ces quatre clubs en prenant en compte leur évolution des années 2000 jusqu'à aujourd'hui. Les données primaires ont été collectées à travers la réalisation d'entretiens auprès d'acteurs internes des clubs et de parties prenantes externes des clubs impliquées de diverses façons dans la réalisation de pratiques de RSE. Les données secondaires ont, quant à elles, été recueillies via une batterie de documents divers (articles de presses, actualités des sites Internet, rapports officiels internes...). Les trois étapes sont plus amplement détaillées ci-dessous (tableau 1).

ETAPE DE L'ENQUETE	DESCRIPTION DES ETAPES
ETAPE 1	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une veille sur les articles académiques traitant de la RSE dans le sport ainsi que sur les données parues sur les sites Internet de clubs sportifs professionnels français de basket-ball, football, et rugby lors des saisons sportives 2008-2009 et 2009-2010 et des données complémentaires obtenues sur les ligues professionnelles. - Etude d'un corpus de 10 089 actualités collectées en 2008-2009 à travers les sites officiels de 19 clubs sportifs professionnels de première division de basket-ball, football et rugby.
ETAPE 2	<ul style="list-style-type: none"> - Passation d'entretiens exploratoires complémentaires auprès de 13 dirigeants de 9 clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne à partir d'une grille d'entretien centrée sur la représentation sociale de la RSE des acteurs interviewés (durée moyenne de l'entretien : 30 minutes).
ETAPE 3	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de quatre études de cas des pratiques de RSE des clubs de Chalon-sur-Saône et de Villeurbanne en basket-ball ainsi que des clubs d'Auxerre et de Lyon en football. - Analyse des données primaires et secondaires recueillies à travers un cadre d'analyse établi au préalable permettant de répondre à notre problématique de recherche.

Tableau 1 : Les trois étapes méthodologiques de la thèse.

Le point commun des différentes études effectuées durant notre recherche réside dans leurs caractères exploratoires. Le manque de littérature sur la RSE dans le champ du sport professionnel en France et l'absence de modèles théoriques sous-jacents visant à clarifier ce phénomène nouveau ne nous permet pas d'adopter une posture épistémologique de recherche basée sur une logique hypothético-déductive. Afin de se positionner en contradiction avec cette dernière approche, la logique inductive est traditionnellement mobilisée par les chercheurs. Celle-ci consiste, en effet, à construire des connaissances à partir de l'observation. Conscient du peu d'écho que la logique inductive a reçu dans les différentes recherches en sciences de gestion (Wacheux, 1996), nous nous sommes orientés vers une logique mixte mêlant les deux approches : l'abduction. Les allers retours entre la théorie et le terrain d'investigation correspondent à cette approche décrite par Carontini (1990, p. 221) comme « *la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique* ». L'abduction consiste ainsi à tirer de l'observation des conjonctures testables et discutables (Koenig, 1993) et s'inscrit, dans la philosophie Peircienne⁹, comme un courant logique alternatif à l'induction et la déduction (Angué, 2009). Ce courant philosophique qui s'appuie sur la méthode du pragmatisme a guidé notre réflexion comme en témoigne l'emprunt à Dewey (1933), l'un des disciples de Peirce, d'une citation que nous utilisons comme épigraphe de l'une des sections de notre dernier chapitre. Les choix épistémologiques opérés ne sont pas sans conséquence sur les approches avec lesquelles nous nous sommes emparés de la RSE qui a, au passage, fait l'objet de multiples tentatives de typologies. Parmi elles, celles reposant sur la conception de la RSE comme interface entre entreprise et société (Gond & Igalens, 2010 ; Gond, 2011) sont éclairantes de ce point de vue-là puisqu'elles déterminent quatre postures dont l'un des axes de classification est une articulation entre méthodologie et épistémologie. L'une des postures développées dans ces travaux concerne la vision constructiviste de la RSE appréhendée comme « *une construction sociocognitive de la sphère des affaires et de la société au travers d'un processus complexe de cadrage réciproque des identités, systèmes de valeurs et enjeux sociétaux* » (Gond, 2011, p. 50). Elle apparaît comme une posture idoine au caractère exploratoire de notre étude. En effet, au-delà de l'appel à dépasser la perception généralement mobilisée de la RSE comme fonction de régulation sociale (Gond, 2011), la vision constructiviste s'adapte à la nature abductive de notre recherche plus proche selon nous des méthodes inductives ou

⁹ Charles Peirce était un philosophe américain dont les 12 000 pages de son œuvre ont été vendues en 1914 à sa mort à l'Université d'Harvard. Les exploitations de ce corpus ne se sont réalisées toutefois que tardivement ce qui explique que l'engouement autour de cette œuvre n'ait eu lieu que durant ces dernières décennies.

constructivistes qu'hypothético-déductives. Plus globalement, la manière avec laquelle nous avons procédé pour effectuer notre recherche doctorale s'inspire des techniques d'analyse issues de l'approche de la théorie enracinée (*grounded theory*) mise au point par Glaser et Strauss (1967). Les études réalisées sont essentiellement de nature qualitative et l'étude de cas constitue le cœur de notre méthodologie. C'est sur cette méthode, longtemps considérée comme le parent pauvre des méthodes en sciences sociales (Yin, 2003), que nous avons construit notre recherche sur l'étude des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.

➤ *Synopsis et organisation de la thèse*

Cette recherche prend corps dans un document d'environ 500 pages dont nous avons retracé le synopsis ci-dessous (figure 1). Ce premier bloc constitue le Tome 1 de notre thèse excluant les annexes rendues volumineuses notamment par la retranscription intégrale des nombreux entretiens menés.

La première partie de notre travail doctoral est l'occasion d'une double confrontation entre l'objet conceptuel de la RSE et le champ organisationnel des clubs sportifs professionnels français. A partir d'une analyse de la littérature académique empruntée au secteur de l'entreprise, nous proposons un cadre d'analyse à sept dimensions permettant de décrire puis d'analyser les modalités de pratiques de RSE des clubs. Ce cadre est établi afin d'étudier notre problématique de recherche selon laquelle les pratiques de RSE sont réalisées avant tout dans un objectif de légitimation sans l'accompagnement d'une réflexion en amont qui envisagerait à percevoir la RSE comme un nouvel outil interrogeant la performance globale des clubs. La seconde partie de notre travail doctoral est l'occasion de confronter le cadre d'analyse établi à une série de données empiriques issues des enquêtes exploratoires formant les trois étapes méthodologiques que nous venons de consacrer. Les études de cas constituent le cœur principal de nos investigations ce qui explique la description fastidieuse de chacun des quatre clubs étudiés. Le point final de cette seconde partie est l'analyse que nous faisons des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels au regard de notre problématique et des propositions de recherches sous-jacentes à sa construction.

Les sections représentent le cœur de notre démonstration. Au nombre de 12, elles retracent le cheminement intellectuel que nous avons mené afin de rendre la démonstration de

notre thèse plus fluide. Pour faciliter la lecture de ce document exhaustif, nous avons réalisé des synthèses pour chacune de ces sections auxquelles nous y avons adossé des conclusions de chapitre qui mettent en avant les points clés des différentes parties de la thèse. Le lecteur pourra également se référer aux annexes comprenant notamment la bibliographie spécifique des études de cas menées et les entretiens réalisés afin de vérifier les informations données en première lecture. Trop nombreuses pour pouvoir être imprimées, les annexes sont regroupées dans le Tome 2 de notre thèse et placées dans un CD-Rom à part joint en dernière page de ce document.

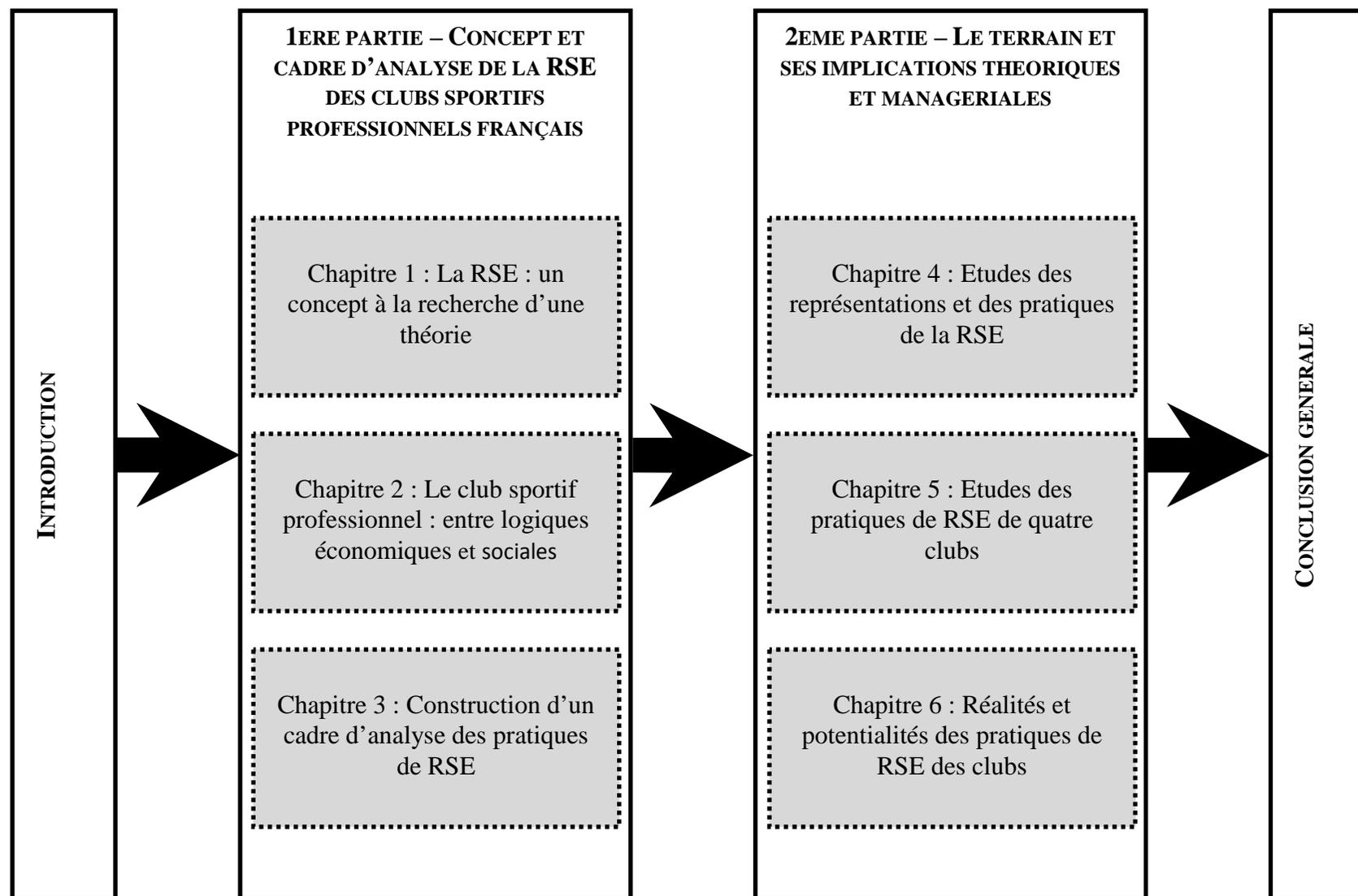


Figure 1 : Synopsis de la thèse.

PREMIERE PARTIE : CONCEPT ET CADRE D'ANALYSE DE LA RSE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS

Chapitre 1 :

La RSE : un concept à la recherche d'une théorie



Chapitre 2 :

Le club sportif professionnel : entre logiques
économiques et sociales



Chapitre 3 :

Construction d'un cadre d'analyse des pratiques
de RSE

CHAPITRE 1. LA RSE : UN CONCEPT A LA RECHERCHE D'UNE THEORIE

~

Le Chapitre 1 de notre thèse se focalise sur les développements conceptuels et théoriques de la RSE. En se référant aux principes philosophiques de l'éthique dont les traces remontent aux écrits aristotéliens, nous confirmons nos propos, sis en introduction, selon lesquels la RSE peut s'envisager comme une réponse managériale nouvelle à une problématique ancienne. Nous décrivons les principaux modèles théoriques qui ont donné corps à la RSE comme champ théorique. Parmi les approches en sciences de gestion adoptées comme prisme de lecture de la RSE, nous opposons le courant néo-institutionnel sociologique au courant stratégique. Le premier appréhende la RSE comme un moyen de légitimer les activités des entreprises au sein de leurs environnements. Le second l'envisage comme une opportunité de création de valeur. C'est de cette dichotomie que nous décrivons la RSE comme un champ en tension.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 1

SECTION 1.1 LES ETAPES DE LA CONSTRUCTION THEORIQUE DE LA RSE.....	32
1.1.1 Une mise en perspective historique.....	34
1.1.1.1 De l'antiquité aux années 1900 : le courant philosophique de l'éthique	34
1.1.1.1.1 <i>Les racines du courant du Business Ethics</i>	35
1.1.1.1.2 <i>Le protestantisme à l'origine de la diffusion des préceptes éthiques</i>	36
1.1.1.2 La période 1900 – 1929 : les prémisses de la RSE avant la grande crise financière mondiale ..	37
1.1.1.2.1 <i>Les luttes de pouvoir entre dirigeants et actionnaires : le procès d'Henry Ford</i>	38
1.1.1.2.2 <i>La multiplication des discours managériaux en faveur de la RSE</i>	40
1.1.1.3 Les années 1930 : Le débat Berle-Dodd	41
1.1.1.4 L'homme d'affaires américain des années 1950 : vecteur de la RSE	43
1.1.1.4.1 <i>La transformation de la fonction du businessman américain</i>	43
1.1.1.4.2 <i>L'œuvre de Bowen</i>	44
1.1.1.5 La RSE, un concept par essence contesté	45
1.1.1.5.1 <i>Les contestations de Levitt</i>	46
1.1.1.5.2 <i>Les invectives de Friedman</i>	47
1.1.2 Les fondements théoriques de la RSE.....	49
1.1.2.1 Tentatives de modélisation de la RSE.....	49
1.1.2.1.1 <i>L'approche de la « Corporate Social Responsibility »</i>	51
1.1.2.1.2 <i>L'approche de la « Corporate Social Responsiveness »</i>	53
1.1.2.2 De la RSE à la performance sociale : les modèles intégrateurs	54
1.1.2.2.1 <i>Le modèle de Carroll</i>	54
1.1.2.2.2 <i>Le modèle de Wood</i>	58
1.1.2.3 La théorie des parties prenantes	60
1.1.2.3.1 <i>Définitions du concept de « parties prenantes »</i>	60
1.1.2.3.2 <i>Typologies des parties prenantes</i>	63
1.1.2.3.3 <i>Les dimensions de la TPP et les critiques associées au courant</i>	65
1.1.3 Les développements contemporains de la RSE.....	68
1.1.3.1 Le rapprochement du concept de RSE avec la notion de développement durable	68
1.1.3.1.1 <i>L'émergence et la diffusion du développement durable</i>	69
1.1.3.1.2 <i>La difficile articulation développement durable / RSE</i>	71
1.1.3.2 Les référentiels modernes nationaux et internationaux de la RSE	72
1.1.3.2.1 <i>Les textes réglementaires et normes françaises en matière de RSE</i>	73
1.1.3.2.2 <i>Le Livre Vert de la RSE de l'Union Européenne</i>	74
1.1.3.2.3 <i>La norme ISO 26 000</i>	76
SYNTHESE DE LA SECTION 1.1	77

SECTION 1.2 UN CHAMP CONCEPTUEL SOUS TENSION	79
1.2.1 L'approche néo-institutionnelle sociologique de la RSE	81
1.2.1.1 Exposition des principes théoriques du néo-institutionnalisme sociologique	81
1.2.1.1.1 <i>L'émergence du néo-institutionnalisme en sociologie des organisations</i>	82
1.2.1.1.2 <i>Institutions et organisations</i>	83
1.2.1.1.3 <i>Le processus d'institutionnalisation</i>	85
1.2.1.1.4 <i>L'isomorphisme organisationnel : le modèle prédictif de DiMaggio et Powell</i>	86
1.2.1.2 RSE et théorie néo-institutionnelle	89
1.2.1.2.1 <i>La légitimité organisationnelle : notion centrale dans l'approche néo-institutionnelle</i> ...	92
1.2.1.2.2 <i>La RSE : une opportunité offerte aux organisations en quête de légitimité</i>	94
1.2.2 Le business case de la RSE	96
1.2.2.1 Revue de littérature des travaux du management stratégique de la RSE	96
1.2.2.2 La RSE : un levier d'action stratégique créateur de valeur	99
1.2.2.2.1 <i>Les apports des travaux de Porter et Kramer</i>	99
1.2.2.2.2 <i>Les cas de multinationales comme illustration de l'intégration de la RSE</i>	102
SYNTHESE DE LA SECTION 1.2	106
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	108

SECTION 1.1. LES ETAPES DE LA CONSTRUCTION THEORIQUE DE LA RSE

*« Le terme 'responsabilité sociale' est remarquable ; il signifie quelque chose, mais jamais la même chose pour tout le monde »
(Votaw, 1972, p.25).*

Si l'on remonte à la définition offerte de la RSE par Bowen (1953), traduire 60 années de contributions en matière de responsabilité sociale relève d'un défi de taille. Ce challenge est d'autant plus élevé que nous pensons, à l'instar de certains auteurs (Postel et *al.*, 2011), que la RSE est l'émergence d'une réponse managériale nouvelle à une question ancienne déjà posée et qu'il faille remonter à des périodes encore plus lointaines pour trouver trace des prémisses de la RSE. En tant que concept microéconomique dont le champ d'application se porte sur l'entreprise et de surcroît la grande entreprise, la RSE renvoie à des réflexions philosophiques antiques portant sur les liens entre l'Homme et son environnement.

A l'heure actuelle, se poser la question de la RSE suppose au préalable de définir ce que recouvre le principe de responsabilité. Pour le philosophe allemand Jonas (1990, cité dans Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 13), *« les humains doivent systématiquement agir de manière à générer un dommage nul et il est demandé à ceux qui agissent de répondre de leurs actes, non plus a posteriori, mais ex ante, en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel »*. Paradoxalement, en dépit des avancées conceptuelles opérées dans le champ de la RSE ces dernières années, il n'a jamais été aussi difficile qu'aujourd'hui de définir avec un certain consensus ce que recouvre le principe de responsabilité. Sizoo (2008) met ainsi en évidence que dans une économie mondialisée, les cultures ne sont pas sensibles de la même façon au principe de responsabilité. A titre d'exemple, en Inde, la responsabilité est définie par rapport à l'ensemble du monde vivant, alors qu'en Occident, elle s'est pendant longtemps destinée à ne rendre des comptes qu'aux êtres humains. Le problème se pose dans les mêmes termes lorsqu'il s'agit d'aborder les deux dernières lettres de l'acronyme « RSE » sans compter les nombreuses difficultés sémantiques de traduction d'un terme anglo-saxon en langue française. Ainsi, l'adjectif « social » est souvent interprété en Europe et en France dans une vision restrictive matérialisée par les liens entre l'entreprise et ses salariés (Gond & Igalens, 2012) et omet d'autres dimensions présentes dans la version anglo-saxonne pour laquelle l'adjectif « social » revêt un caractère beaucoup plus large.

Malgré toutes les modélisations dont a fait l'objet la RSE, ce concept conserve donc un périmètre aux contours flous (Lee, 2008). Les définitions qui lui ont été accordées apparaissent controversées, complexes et imprécises (Garriga & Melé, 2004). C'est dans une volonté de clarification conceptuelle que s'inscrit l'objet de cette section. Nous remontons expressément dans le temps afin d'appréhender la RSE. La mise en perspective historique de ce concept (1.1.1) permet de montrer que les premiers auteurs du courant de la RSE (Heald, 1961, 1970) s'inscrivent dans le champ disciplinaire du *Business Ethics* et concentrent leurs efforts dans l'étude des dimensions morales et religieuses de la RSE. Cette approche a suscité récemment un regain d'intérêt chez des auteurs beaucoup plus contemporains (Acquier & Gond, 2007 ; Epstein, 2002). Le second temps de notre section met en avant les fondements théoriques qui soutiennent le concept de RSE (1.1.2). Nous décrivons là, les différentes approches auxquelles sont parvenus les auteurs du courant de la RSE en nous focalisant sur les modèles théoriques marquants de la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Parmi eux, nous traitons plus spécifiquement des modèles de performance sociale d'entreprise et de la théorie des parties prenantes qui constitue le corpus dominant de la RSE. Enfin, nous consacrons une troisième partie aux développements contemporains de la RSE (1.1.3). Ce dernier temps établit la jonction entre les deux sections du chapitre dans la mesure où nous nous appuyons sur la norme ISO 26 000 pour définir la responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels.

1.1.1. Une mise en perspective historique

La mise en perspective historique de la RSE permet d'introduire ce concept sans l'amender par une théorie et le rend ainsi vierge de tout débat sur la finalité managériale poursuivie par son utilisation. De nombreux travaux incluent la dimension historique dans leurs analyses de la RSE et apportent un regard éclairant sur le contexte dans lequel ce concept s'est façonné (Acquier & Gond, 2007 ; Acquier & Aggeri 2008 ; Heald, 1961, 1970). Les résultats des chercheurs montrent que si la RSE n'est apparue dans leur vocabulaire qu'à partir du milieu des années 1950, celle-ci n'est qu'une réponse managériale nouvelle à une question anciennement posée (Postel et *al.*, 2011). C'est ce que nous tentons de décrire en montrant que la RSE tire ses origines dans des principes éthiques et moraux déjà en place sous l'Antiquité puis relayés par les religions modernes et notamment le protestantisme (1.1.1.1). La période couverte ne nous autorise toutefois qu'à fournir les grandes lignes de développement de la RSE dont la conception idéologique prend forme tout au long de la première moitié du 20^{ème} siècle. C'est la raison pour laquelle nous découpons cette période en trois étapes. La première s'intéresse à l'apparition des prémisses du concept de RSE dans les années 1920 avant que la crise économique ne tarisse les débats autour de la question (1.1.1.2). La seconde introduit les premières luttes idéologiques autour du rôle de l'entreprise posant la question de l'élargissement de ses responsabilités à son environnement (1.1.1.3). Enfin, la troisième se centre sur l'émancipation du métier d'homme d'affaire aux Etats-Unis dans les années 1950 et invite à considérer cette profession comme un vecteur potentiel de la RSE (1.1.1.4). Malgré les nombreux défenseurs de la RSE, sa construction idéologique ne s'est pas réalisée sans heurts. Certains auteurs évoquent ainsi la RSE comme un concept par essence contesté (Gond & Igalens, 2010) et un champ dans lequel les luttes idéologiques exercent une perpétuelle tension au sein du courant (1.1.1.5).

1.1.1.1. DE L'ANTIQUITE AUX ANNEES 1900 : LE COURANT PHILOSOPHIQUE DE L'ETHIQUE

Les auteurs du courant de la RSE sont en désaccord avec la période à laquelle s'est constitué un courant éthique dans les affaires économiques de la société. Certains comme De George (1987) ont radicalement pris la position selon laquelle l'éthique est un phénomène tellement récent qu'il est trop jeune pour avoir une histoire. La plupart s'opposent toutefois à cette idée et placent l'avènement de l'éthique dans des préceptes anciens à l'instar de Vogel

(1991b) qui soutient la thèse selon laquelle l'éthique des affaires s'est constituée au milieu du 12^{ème} siècle, soit aux origines de l'économie de marché dans les pays d'Europe de l'Ouest. Nous remontons jusqu'à l'Antiquité afin de montrer que les écrits philosophiques aristotéliens posaient déjà à leur époque les racines du champ du *Business Ethics* (1.1.1.1.1). Des historiens (Vogel, 1991b ; Wren, 2000 ; Epstein, 2002) ont également mis en évidence que les principes religieux adossés aux préceptes philosophiques antiques ont exercé une influence sur la façon dont l'éthique s'est constituée comme un guide des bonnes conduites des comportements individuels. Le protestantisme, religion majoritaire aux Etats-Unis à la fin du 19^{ème} siècle et qui entretient un rapport fort à l'éthique (Weber, 1964), explique en partie pourquoi la RSE a émergé en premier lieu dans le monde anglo-saxon (1.1.1.1.2).

1.1.1.1.1. Les racines du courant du *Business Ethics*

Le champ du *Business Ethics* est un courant théorique ancien marqué par un foisonnement des textes desquels a émergé le concept de RSE (Lépineux, 2003). Proche de ce courant, De George (1987) avait ainsi relevé aux Etats-Unis au milieu des années 1980 pas moins de 500 cours universitaires dans lesquels 40 000 étudiants s'éprenaient pour cette discipline émergente. Il avait aussi répertorié une vingtaine d'ouvrages traitant spécifiquement de la question de l'éthique des affaires.

L'éthique, dont la racine étymologique provient du grec « *ethos* » (mœurs), constitue « *la réflexion qui intervient en amont de l'action [...] qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* » (Mercier, 2000, p. 102). Cette question a été très tôt abordée par les philosophes antiques, ce que certains historiens du champ du *Business Ethics* ont tenté de mettre en exergue. Ainsi, les travaux de Wren (2000, p. 117) montrent que « *l'éthique des affaires a une longue et riche histoire* » et font remonter ses origines à la période antique, durant laquelle l'économie constituait une discipline directement issue de la philosophie. Les préceptes d'Aristote, s'attachant à ancrer de manière philosophique et éthique les échanges marchands, vont se transmettre au fil des ans mais peu de traces sont restées de cette période ancienne. L'invention de l'imprimerie au milieu du 15^{ème} siècle va permettre la diffusion en masse des savoirs et constitue un tournant historique entre la période moyenâgeuse et la période moderne. Or, c'est à cette même époque que Johannes Nider, homme d'église dominicain rédige « *De Contractibus Mercatorum* », un guide de bonne conduite des affaires incitant les marchands à s'engager dans un commerce en s'assurant que

les pratiques employées sont éthiques. La diffusion de cet ouvrage, écrit vers 1430, sera facilitée par l'amitié entretenue par Nider avec Ulrich Zell, l'un des apprentis de Johannes Gutenberg. Imprimé pour la première fois en 1468, cet ouvrage est considéré comme un livre « incunable »¹⁰ dans lequel on y trouve plusieurs principes éthiques auxquels doivent se plier les marchands de la période médiévale. Ce guide de bonne conduite constitue le premier écrit auquel les historiens font référence en matière d'éthique.

1.1.1.1.2. Le protestantisme à l'origine de la diffusion des préceptes éthiques

Vogel (1991b) s'attarde plus longuement sur la période qui a suivie celle de la publication de « *De Contractibus Mercatorum* ». Le concept d'éthique est alors associé à celui de profits, lui-même étroitement lié à l'émergence du capitalisme en Europe au moment de la réforme protestante (Weber, 1964). En effet, les préceptes religieux chrétiens, et notamment ceux prodigués par Saint Augustin au 4^{ème} siècle et réaffirmés au 13^{ème} siècle par Saint Thomas D'Aquin, prohibaient la création d'argent. Les lois religieuses interdisaient de façon implicite quiconque de réaliser des profits et pointaient du doigt les marchands comme ce fut le cas dans un des textes fondant le décret Gratien¹¹ dans lequel il est dit qu'un marchand ne peut plaire à Dieu ou difficilement¹². Pour Saint Thomas D'Aquin, « *la plupart des formes de commerce mené dans le but de réaliser un profit étaient perçues comme suspectes moralement* » (Vogel, 1991b, p. 103). Et même si les chrétiens faisaient la différence entre des activités de commerce de biens nécessaires à la survie des hommes, et celles moralement suspectes comme les prêts et emprunts, l'un des principaux adages bibliques, selon la parole évangéliste de Matthieu, narre que « *le seul conseil éthique que le Christ donna aux marchands et commerçants qu'il rencontra, fût d'abandonner leur travail et de le suivre* ».

A la différence des chrétiens orthodoxes, les Protestants ont encouragé la création de profits chez les marchands et sont même allés plus loin en affirmant le lien de causalité existant entre la vertu d'une personne et sa capacité à s'enrichir matériellement. Or, les fondements religieux protestants, ancrés chez les hommes blancs américains qui furent les dirigeants des premières entreprises aux Etats-Unis, ont eu un impact sur l'émergence du

¹⁰ Le terme « incunable » est tiré du latin *incunabala* désignant le berceau.

¹¹ Le décret Gratien est une œuvre collective du droit canonique écrite au 12^{ème} siècle sous l'égide de Gratien, moine bénédictin italien.

¹² Issu de la phrase en latin « *Homo mercator vix aut numquam Deo placere potest* ».

concept de RSE. Citant Irving Kristol, un intellectuel américain du 20^{ème} siècle, Vogel (1991b) rappelle que les Américains durant le 19^{ème} siècle étaient extrêmement investis dans la relation entre leurs bontés morales et leurs succès dans les affaires. L'influence de la religion protestante a ainsi largement contribué à l'arrivée de pratiques philanthropiques. Andrew Carnegie, industriel ayant fait fortune dans le secteur de l'acier et qui a, au moment de sa mort, légué 350 millions de dollars incarne cette culture du « *giving back* ». Weber (1964, p. 216) a mis en évidence que chez les protestants, « *ceux qui gagnent tout ce qu'ils peuvent et épargnent tout ce qu'ils peuvent donnent aussi tout ce qu'ils peuvent, afin de se fortifier dans la grâce et d'amasser un trésor au ciel* ». Les écrits wébériens montrent que de nombreux richissimes hommes d'affaires américains ont légué à des institutions religieuses une grande partie de leur fortune personnelle qualifiée d' « argent de la conscience » afin de ne pas se voir taxer de mauvais citoyens (Adams & Knutsen, 1994).

1.1.1.2. LA PERIODE 1900 – 1929 : LES PREMISSES DE LA RSE AVANT LA GRANDE CRISE FINANCIERE MONDIALE

Le début du 20^{ème} siècle est marqué par de profondes mutations sociales aux Etats-Unis comme en Europe suite à la révolution industrielle du siècle précédent. C'est à cette époque qu'apparaissent les termes « *social responsibility* » et « *business ethics* » dans une douzaine d'articles publiés essentiellement dans la *Harvard Business Review* (Rosé & Delanoë, 2008). Wallace Donham, le doyen d'Harvard entre 1919 et 1942 et auteur de la majorité de ces articles, introduit trois idées novatrices en termes de matières enseignées : la pluridisciplinarité, l'éthique des affaires et la responsabilité sociale. C'est la première fois, dans des écrits managériaux, que ce dernier terme apparaît. La responsabilité sociale y est définie comme la conséquence de « *l'enjeu majeur de notre temps (visant à) apprendre comment vivre ensemble avec des responsabilités nouvelles, des problèmes nouveaux et des pouvoirs nouveaux sur la nature, et ce au milieu d'un environnement dont la principale caractéristique est un état de changement dont la rapidité nous effraie* » (Donham, 1927, p. 402). Naissent alors les prémisses d'une responsabilité sociale, produit de la combinaison de plusieurs facteurs économiques, managériaux et politiques. Le dernier d'entre eux, le facteur politique, a été peu développé ; certains académiciens estimant cependant que la montée du communisme en Russie ait pu jouer un rôle important dans l'avènement de la RSE aux Etats-Unis (Heald, 1961). Nous développons en revanche les deux premiers facteurs cités.

Les nombreux écrits historiques font ainsi état de premiers affrontements entre dirigeants et actionnaires d'entreprises américaines (1.1.1.2.1). Le procès opposant Henry Ford à une partie de ses actionnaires est emblématique de ces tensions. Enfin, c'est à cette époque que de nombreux dirigeants usent de la responsabilité sociale et appellent à une prise en compte plus générale de l'environnement qui entoure leurs entreprises (1.1.1.2.2).

1.1.1.2.1. Les luttes de pouvoir entre dirigeants et actionnaires : le procès d'Henry Ford

Les premiers affrontements entre dirigeants et actionnaires s'inscrivent dans une période marquée par de profonds changements structurels de l'économie américaine. D'après Heald (1961) et Epstein (2002), la séparation croissante entre propriété d'une part et management d'autre part, ainsi que la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management ont été à l'origine de l'émergence de la nouvelle entreprise américaine. Ces facteurs ont permis à la responsabilité sociale de se développer dans un terreau favorable. Toutes ces profondes mutations ont conduit les managers à répondre de manière sociale à une logique de profits. Comme le souligne Heald (1961, p. 130), « *les managers ont souvent reconnu que leur intérêt croissant dans des relations harmonieuses avec les employés, les actionnaires, les clients et le public a résulté autant d'une exigence de profit liée aux conditions économiques mouvantes que des problèmes de nature morale ou sociale* ».

Le plus illustre des affrontements entre actionnaires et dirigeants de grandes entreprises aux Etats-Unis concerne le procès qui s'est déroulé entre les frères Dodge et l'entreprise de fabrication d'automobiles, la *Ford Motor Company* et dont l'affaire fut portée devant la cour suprême du Michigan. Ce procès décrit dans l'ouvrage de Beauchamp et Bowie (2004) constitue une étude de cas, à laquelle de nombreux étudiants du courant du *Business Ethics* ont été confrontés, qui permet de saisir les contours de l'émergence de la RSE. En 1915, l'entreprise Ford accroît ses fonctions de production, tout en maintenant les prix de vente de ses véhicules identiques aux années précédentes. L'année suivante, elle commercialise 500 000 voitures sur le sol américain générant un profit avoisinant les 60 millions de dollars. En 1917, elle change sa stratégie en baissant les prix de vente de ses véhicules et en créant de nombreux emplois. Les profits réalisés ont été alors majoritairement réinvestis dans l'entreprise et Ford, détenteur en 1916 de 58% des actions de l'entreprise, prend la décision de ne pas les redistribuer sous forme de dividendes comme il était coutume

de procéder à l'époque. John et Horace Hodge, propriétaire à hauteur environ de 10% du capital de la compagnie, vont alors tenter un procès à l'encontre de Ford arguant le fait que sa stratégie n'avait eu comme conséquence que la seule diminution de la valeur des dividendes dus aux actionnaires. En 1919 s'ouvre le procès entre les frères Dodge et Ford. Pour se défendre des propos intentés contre lui, Ford avance l'argument selon lequel le fait de réinjecter les bénéfices réalisés dans les salaires de ses ouvriers avait eu pour but d'accroître les profits à moyen terme de son entreprise. Ford était en outre empreint de sentiments à la fois philanthropiques et altruistes, qui ont influencés ses décisions managériales dans le pilotage de son entreprise, ce que révèle les propos de son avocat dans la suite du procès : « *Bien qu'une entreprise ne puisse envisager ses actions humanitaires comme son principal cœur de métier, le fait qu'elle soit organisée pour être profitable n'empêche pas l'existence de pouvoirs implicites permettant de poursuivre des buts humanitaires telles les actions charitables, qui sont secondaires à l'activité principale de l'entreprise* » (Beauchamp & Bowie, 2004, p. 84).

Malgré cela, la Cour Suprême du Michigan a retenu l'argument qu'une entreprise devait poursuivre principalement l'objectif de profitabilité des actionnaires et donna raison aux frères Dodge. Le dénouement de ce procès a été dans le sens contraire des conclusions apportées au début des années 1910 par le Comité Pujo qui avait noté la perte de contrôle des actionnaires à mesure que les entreprises grandissaient et constaté ainsi de la dispersion de l'actionnariat (Blair, 1995). Lépineux (2003) cite également Ford comme un dirigeant pionnier de l'ouverture sociale de l'entreprise, en abordant une facette des travaux de cet industriel, favorable à la mise en pratique de politiques sociales au sein de son entreprise. En effet, bien avant le débat sur la répartition des bénéfices entre dirigeants d'entreprises et actionnaires, Ford avait déjà pris des résolutions conséquentes dans le domaine social, notamment à l'attention des salariés via la réduction du temps de travail journalier et l'augmentation conséquente des salaires (*five dollars day*). Et même si à cette époque, le monde industriel utilisait des processus de production issus des principes tayloriens et fordien, aliénant le travail humain, les différentes mesures sociales sont venues atténuer en partie ces désagréments, Ford ayant compris que des travailleurs plus heureux amèneraient une plus grande productivité.

1.1.1.2.2. La multiplication des discours managériaux en faveur de la RSE

Les années 1920 sont intéressantes à étudier du point de vue de la construction discursive de la RSE. Heald (1961, 1970) s'est attaché à démontrer l'élargissement du rôle social de l'entreprise américaine de la fin des années 1920 à travers l'étude de discours de grands dirigeants de l'époque. Les critiques ont reconnu le travail minutieux de *reporting* réalisé par Heald (1970) lors de la première édition de son ouvrage même si les commentaires ont été beaucoup moins élogieux lors de sa réédition au début des années 1990 (Lépineux et al., 2010). Toutefois, la collecte exhaustive de discours managériaux sur l'éthique dans l'entreprise a permis d'offrir une vision sur la façon dont s'est constitué le courant théorique émergent de la RSE. A la lueur de son travail, nous nous sommes appuyés sur deux discours représentatifs de la manière dont les dirigeants envisagent l'ouverture de leur entreprise vis-à-vis de son environnement social. Le premier, celui de Charles Cason, Vice-Président de la *Chemical National Bank* de New York, conscient du changement dans le monde des affaires laisse présager en 1927 de l'importance de cette ouverture, propos partagés par un certain nombre de ses homologues de l'époque dont Walter Gifford, Président d'*American Telephone & Telegraph Corporation* (Heald, 1961, p. 127 & 129) :

« Nous savons que le vrai succès dans les affaires n'est pas atteint au détriment d'autrui. Les entreprises peuvent réussir à long terme en acquérant et en détenant la bonne volonté du peuple. Pour se faire, il est nécessaire de rendre un service honnête et intelligent à un juste prix... » (Cason) ;

« ... pas seulement nos actionnaires, mais le public en général, ont le droit de savoir comment nous conduisons notre gestion. [...] C'est notre but ultime que de conduire le commerce du téléphone en adéquation avec les traditions et idéaux américains, afin qu'il continue à gagner la confiance du peuple tout entier » (Gifford).

La multiplication des discours a entraîné un début d'institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise. C'est à cette même période que l'on constate une recrudescence des premiers programmes d'écoles de commerce qui traitent des affaires de la société et des problèmes vis-à-vis de la communauté. En 1925, le Président de la Chambre américaine de Commerce rapporte que les principes de bonnes conduites adoptés l'année précédente furent ratifiés par plus de 750 membres de l'organisation représentant 300 000 hommes d'affaires (Heald, 1961). Cela démontre dans quelles mesures les premiers principes de responsabilité

sociale ont pu se développer même si ils étaient orientés plutôt vers les actionnaires, révélant les stigmates d'une période passée où la séparation entre contrôle et management n'existait pas (Blair, 1995).

1.1.1.3. LES ANNEES 1930 : LE DEBAT BERLE-DODD

La Grande Dépression aux Etats-Unis a marqué les premiers dysfonctionnements du capitalisme. C'est dans ce contexte que sont nés les premiers affrontements idéologiques sur le rôle de l'entreprise au début des années 1930. Parmi eux, le débat Berle-Dodd, symbole des luttes idéologiques de l'époque, a été à l'origine de la formation d'une dichotomie de la pensée managériale entre les partisans d'une entreprise dont l'objectif principal est la satisfaction des actionnaires et ceux pensant que la firme doit au contraire se soucier des intérêts des autres parties prenantes.

Le débat Berle-Dodd s'est constitué autour d'un corpus de quatre articles¹³. Le premier écrit par Berle en 1931 constitue l'un des chapitres de son ouvrage co-écrit avec l'économiste Means (Berle & Means, 1932). Décrit comme la Bible économique de l'Administration Roosevelt, il constituait au début des années 1980 le sixième ouvrage d'économie le plus cité dans la littérature académique (Magnan de Bornier, 1987). Juristes de formation, Adolphe Berle et Edwin Dodd ont débattu ainsi longuement sur la notion de propriété de l'entreprise par articles interposés paraissant dans la *Harvard Law Review*. Le premier défend la thèse selon laquelle « *tous les pouvoirs dévolus à l'entreprise [...], qu'ils soient issus d'un statut ou d'une charte [...] sont exerçables seulement dans l'intérêt des actionnaires* » (Berle, 1931, p. 1049), ne laissant aucun doute quant à la primauté de la place des actionnaires dans l'entreprise. Berle explique que la responsabilité attribuée par les actionnaires aux managers pour diriger leurs entreprises doit être contrebalancée par une poursuite continuelle des intérêts des actionnaires. Si Dodd (1932) est en partie d'accord pour dire que la firme constitue une entreprise privée existant pour le profit de ses propriétaires, qui sont maintenant ses actionnaires, il appréhende cette dernière comme étant une institution économique ayant autant un devoir social qu'une fonction de profit. Il s'appuie ainsi sur les propos d'Owen Young, dirigeant de la *General Electric Company*, qui distingue trois groupes ayant un intérêt dans la bonne marche de son entreprise. Les actionnaires sont cités en premier

¹³ Dans ce corpus, on recense deux articles écrits par Berle (1931, 1932) et deux par Dodd (1932, 1935).

car ils placent leur capital dans celui de l'entreprise et constituent de fait des créanciers fiduciaires. Les travailleurs consacrent leurs forces de travail et par la même occasion leurs vies dans la réussite de la firme. Enfin, le troisième groupe, composé des clients et des consommateurs, est en droit de demander à la compagnie à laquelle ils achètent un service d'être « citoyenne ». Pour résumer la thèse défendue par Dodd tout au long de son article, « *les managers des entreprises américaines sont de plus en plus orientés à la réalisation des intérêts des employés, des consommateurs et du public en général autant que ceux des actionnaires* » (Dodd, 1932, p. 1156). Le choix de cette nouvelle orientation managériale vers une dichotomie entre la propriété d'un côté, et le contrôle de l'entreprise de l'autre, soulève un certain nombre de questions d'ordre social et économique (éthique sur les marchés financiers, salaire minimum légal...). Dans une réponse apportée à la suite de cet article, Berle (1932) s'oppose à Dodd en lui faisant remarquer qu'il n'abandonnera pas l'idée selon laquelle les entreprises n'existent dans le seul but de réaliser des profits pour ses actionnaires et utilise ainsi le terme « guerre économique civile » pour décrire ce que deviendrait le système économique américain, si les entreprises prêtaient attention aux intérêts de tous leurs acteurs (travailleurs, actionnaires, consommateurs...). En 1935, Dodd conclut le débat en s'interrogeant sur l'efficacité de la loi sur les devoirs des directeurs d'entreprises et remarque que ces derniers agissent le plus souvent dans l'intérêt des actionnaires, ce qui valide la thèse de Berle.

Selon Macintosh (1999), peu d'affrontements idéologiques n'avaient eu jusqu'ici une telle résonance sur le développement mondial de la responsabilité et du *reporting* financier, que celui opposant Berle et Dodd. Ce débat a failli aboutir au milieu des années 1930 à l'application de lois visant à élargir le champ de responsabilités des entreprises américaines. Toutefois, seules quelques mesures ont été prises par le Gouvernement Roosevelt dans lequel Berle était rentré en 1933 afin d'apporter ses conseils en matière de régulation du marché des titres financiers. Connues sous le nom de « *Securities Exchange Act* », ces lois marquent une prise de conscience des décideurs politiques dans un engagement coercitif visant à limiter les abus des entreprises sur les marchés financiers, mais elles ne constituent pas à proprement parlé une mesure de responsabilité sociale. L'épilogue de ce débat offre néanmoins les prémisses de ce que constitue le management responsable des grandes entreprises. En 1954, assistant à l'avènement du courant de la RSE, Berle a reconnu que les conceptions de Dodd dans les années 1930 étaient fondées (Macintosh, 1999).

1.1.1.4. L'HOMME D'AFFAIRES AMERICAIN DES ANNEES 1950 : VECTEUR DE LA RSE

L'après-guerre marque la reprise d'une activité économique progressive pour les pays développés et les succès économiques couronnent le système capitaliste. Néanmoins, un certain nombre de détracteurs aux Etats-Unis dénoncent les carences de ce système. Après la seconde guerre mondiale, de nombreux entrepreneurs ayant participé à l'effort de guerre, se sont enrichis. Cela place la société américaine dans une situation d'attente vis-à-vis de ces entreprises qui se sont émancipées à travers la surproductivité des travailleurs durant la guerre et explique en partie la diffusion de pratiques philanthropiques (Igalens & Benraiss, 2005). Celle-ci est essentiellement véhiculée par les hommes d'affaires dont le métier s'est considérablement transformé à l'époque (1.1.1.4.1). Cette mutation est décrite dans l'ouvrage de Bowen (1953), qui fut le premier à employer le terme « responsabilité sociale », et à qui la plupart des contributions font référence s'agissant d'évoquer la RSE comme nouveau courant théorique (1.1.1.4.2).

1.1.1.4.1. La transformation de la fonction du *businessman* américain

Les travaux de Heald (1961, 1970) précédemment cités évoquent après 1945 l'élaboration d'une véritable théorie de la responsabilité sociale et marquent un intérêt pour le rôle des hommes d'affaires joués dans la société américaine. Parmi eux, Dempsey (1949), historien et philosophe américain, reprenant les écrits de deux universitaires reconnus dans les années 1950, Donald David et John Clark¹⁴, tente d'amender le courant nouveau d'une responsabilité sociale par le biais des puissants hommes d'affaires américains. La perception commune de Dempsey (1949) et des deux auteurs qu'il cite, concernant la vision d'une entreprise comme une unité sociale et non plus comme seulement une fonction de production, influe sur la façon dont est appréhendé le rôle du *businessman*. Si ces visionnaires ne nient pas la compétence première de l'homme d'affaires qui est celle d'être performant dans les activités de son entreprise, deux autres aptitudes totalement nouvelles apparaissent dans ce métier. Il s'agit du développement d'habiletés sociales permettant de rendre l'entreprise telle

¹⁴ Donald David fut président de la *Harvard Business School* entre 1942 et 1955. Il succéda à Donham qui avait fait de la formation du *businessman*, un credo important de son école. Nul doute que cela a dû avoir un écho dans la réflexion personnelle de Dempsey (1949). John Clark est un économiste américain qui a enseigné à l'Université de Chicago et a eu une influence sur l'œuvre de Bowen (1953).

une « *bonne société* » et de la volonté de participer de manière constructive aux affaires de la nation et de la communauté (David, 1949).

De même, les hommes d'affaires américains, légitimés par la montée du capitalisme, exercent un rôle influent dans l'opinion publique. De nombreuses déclarations de dirigeants de grandes entreprises se multiplient au début des années 1950. Abrams (1951), Directeur de la *Standard Oil Company*, évoque les nouvelles responsabilités qui incombent aux hommes qui composent la direction des entreprises. Le management n'est plus une fonction, il devient progressivement un métier. Concernant la gestion des employés des entreprises modernes, il prône le développement de valeurs sociales agissant pour le bien être du salarié et de la société en général, en écartant cependant toute idée de paternalisme. Président au milieu des années 1950 de la commission de la politique économique étrangère du gouvernement Eisenhower et dirigeant de l'entreprise de fabrication d'acier l'*Inland Steel Company*, Randall (1952) consacre une partie de son ouvrage au rôle de l'homme d'affaires dans la société. Selon lui, la croyance en une entreprise libre se fonde sur le postulat communément admis de maximisation du profit, que les hommes d'affaires, par leurs consciences individuelles, doivent dépasser.

1.1.1.4.2. L'œuvre de Bowen

L'œuvre d'Howard Bowen intitulée « *Social Responsibilities of the Businessman* » est considérée par beaucoup de chercheurs comme fondatrice du courant théorique de la RSE. Elle a été largement étudiée et a fait l'objet de contributions spécifiques (Acquier & Gond, 2007 ; Igalens & Benraiss, 2008). Lépineux et *al.* (2010) ont dressé un portrait exhaustif de Bowen et du contexte dans lequel son ouvrage a été rédigé et sur lequel nous nous reposons.

Bowen était un économiste américain dont la carrière universitaire a réellement pris son envol à la *London School of Economics and Political Science*. Il rencontre à Londres John Maynard Keynes dont il devient un des nombreux adeptes. De retour aux Etats-Unis, Bowen exerce d'abord au Ministère du Commerce avant d'embrasser une carrière universitaire qui le mène à l'Université d'Illinois dont il devient doyen en 1947 seulement deux ans après y être rentré. A la tête de l'Université, Bowen en profite pour entamer des réformes profondes au sein de son établissement. Il crée notamment de nouveaux programmes dont un s'intéresse à « la responsabilité sociale des affaires et la relation des décisions de l'entreprise à l'économie

globale ». En proie à des difficultés internes, Bowen démissionne en 1950 suite à une controverse avec les économistes conservateurs de son établissement ceux-ci lui reprochant de trop se détourner des approches néo-classiques (Solberg & Tomilson, 1997). Ce n'est qu'en 1953 que paraît son œuvre considérée comme séminale du courant théorique de la RSE et citée par les plus grands auteurs du champ (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991b).

L'œuvre de Bowen est citée dans quasiment toutes les bibliographies des articles traitant de la RSE même si, paradoxalement, elle est presque impossible de se la procurer en Europe (Acquier & Gond, 2007). Produit d'une commande passée par les institutions catholiques protestantes, « *Social Responsibilities of the Businessman* » constitue le troisième opus d'une série de six ouvrages¹⁵ et traite de questions portant sur le thème de « l'éthique chrétienne et la vie économique ». L'ouvrage de Bowen (1953, p. 6) introduit très tôt la définition de la responsabilité sociale comme « *(les) obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société* ». L'argumentaire y est construit sur le principe d'une séparation franche entre les fonctions de contrôle et celles de management, tel que Lépineux et *al.* (2010) l'avaient constaté dans les controverses qui mettaient aux prises Berle et Dodd. Bien que cette œuvre ait connu un succès important auprès des chercheurs dans les années qui suivirent sa parution, elle n'a pas constitué l'élément central de la bibliographie de Bowen qui a essentiellement œuvré dans l'écriture d'ouvrages portant sur l'économie du système éducatif européen (Igalens & Benraiss, 2005). Une vingtaine d'années plus tard, Bowen (1978) reviendra même sur son ouvrage en jugeant trop utopique la mise en application totalement volontaire de la RSE. Pourtant, pour la première fois dans la littérature académique, le concept de responsabilité sociale est défini.

1.1.1.5. LA RSE, UN CONCEPT PAR ESSENCE CONTESTE

A la suite de la consécration de l'ouvrage de Bowen (1953), peu d'auteurs ont osé aller à l'encontre de l'établissement d'une responsabilité sociale au sein de l'entreprise américaine. Deux d'entre eux se sont néanmoins dressés contre le concept de RSE et ont réussi à colporter leurs idées de façon manifeste. Théodore Levitt, en 1958, à l'occasion d'un colloque traitant

¹⁵ Il s'agit des œuvres suivantes : « *Goals of economic life* », « *The American Economy and the Lives of people* », « *Social responsibilities of the businessman* », « *The organizational Revolution* », « *American income and its use* » et « *Ethics and economic life* ».

de la responsabilité sociale, est un des seuls à émettre des contestations vives du concept naissant de responsabilité sociale (1.1.1.5.1). Levitt sera rejoint quelques années plus tard, dans les années 1960, par Milton Friedman dont les invectives vis-à-vis de la RSE ont eu un écho important dans la littérature du champ (1.1.1.5.2) notamment grâce à la parution, en 1970 dans le *New York Times Magazine*, d'un article cardinal dans l'histoire de la construction du concept de RSE : « *The social responsibility of business is to increase its profits* ».

1.1.1.5.1. Les contestations de Levitt

La responsabilité sociale invite les académiciens et managers à concevoir un nouveau paradigme, permettant d'envisager l'entreprise non plus comme une simple fonction de profit, mais comme une organisation vectrice de cohésion sociale. Cette nouvelle représentation du monde des entreprises est largement acceptée par les penseurs de l'époque et les dirigeants de grandes entreprises qui s'emparent du concept de RSE pour agrémenter leurs discours sur la politique sociale menée par leurs entreprises. En 1958, la *Harvard Business Review* décide pour son cinquantième anniversaire d'organiser un consortium sur le sujet porteur de la RSE. Toutes les communications, lors de ce colloque, invitent les hommes d'affaires à s'emparer de cette nouvelle responsabilité, sauf celle de Théodore Levitt, à l'époque consultant en marketing et en économie à Chicago, en poste un an auparavant à la *Standard Oil Company*.¹⁶ Cette exception est telle que les éditeurs de la revue justifient à leur manière cette vision, à contre-courant, de la responsabilité sociale :

« *Dans la Harvard Business Review, beaucoup d'auteurs ont invité les hommes d'affaires à développer un sens de la responsabilité sociale et de s'y conformer. [...] Il y a fort à parier qu'il y aura de nombreux articles avec des variations sur le même thème. Mais dans ce numéro figure un auteur qui est en complet désaccord ; M. Levitt pense que les hommes d'affaires ne devraient pas s'encombrer avec de tels problèmes. Ce point de vue mérite considération – le sujet est trop important pour ne pas nous autoriser à douter ou à considérer quoique ce soit comme acquis – Les éditeurs –* » (Levitt, 1958, p. 43).

La teneur des propos de Levitt marque une aversion forte vis-à-vis de la responsabilité sociale. Levitt (1958) défend la thèse selon laquelle il est d'une nécessité absolue de garder

¹⁶ Cette présentation de Levitt fait écho à la contribution d'Abrams (1951) alors Président de la *Standard Oil Company*, que nous avons consacrée précédemment.

les fonctions de l'entreprise en dehors de la sphère étatique et vice-versa et craint que la responsabilité sociale ne décloisonne ces dernières en faisant porter au monde des affaires une responsabilité jusqu'ici prérogative de l'Etat. L'immixtion des entreprises dans les affaires de l'Etat n'aurait en fait qu'un pouvoir de destruction du système économique. Levitt se montre également critique quant aux grands discours des dirigeants qui prônent une nouvelle orientation de leurs entreprises vers des buts plus élargis. Il écrit, d'ailleurs, une dizaine d'années plus tard son scepticisme vis-à-vis de la moralité des messages publicitaires dégagés par la société américaine et pour lesquels il est aisé de faire un parallèle avec les discours des dirigeants américains sur la RSE (Levitt, 1970). La conclusion de Levitt dans son premier article est équivoque. Pour lui, les entreprises ont seulement deux responsabilités à assurer :

- l'obéissance aux politesses élémentaires quotidiennes vis-à-vis des gens ;
- la recherche de gain matériel.

Critiqués par de nombreux économistes, les propos de Levitt trouvent un point d'appui robuste en la personne de Friedman (1962, 1970, 1972).

1.1.1.5.2. Les invectives de Friedman

La position de Milton Friedman, un des économistes les plus influents du 20^{ème} siècle, est en complète contradiction vis-à-vis du courant de la RSE (Lépineux, 2003). Cet homme, fondateur de l'école monétariste de Chicago et consacré Prix Nobel d'Economie en 1976, est farouchement opposé à ce concept et le fait savoir une première fois en 1962, dans son ouvrage intitulé « *Capitalism & Freedom* » qui démontre les principes vertueux du capitalisme (Friedman, 1962). La thématique générale de cet ouvrage est axée sur une discussion générale autour du rôle qu'exerce un capitalisme compétitif sur la société américaine du début des années 1960. En présentant les grandes lignes de son ouvrage, Friedman (1962) rapproche le capitalisme d'un système où règne la liberté aussi bien en économie qu'en politique. Néanmoins, à l'instar de Levitt, il craint que la concentration du pouvoir constitue une menace à cette liberté, ce qui le conduit à traiter du sujet de la responsabilité des entreprises et des syndicats dans un des chapitres de son ouvrage. Selon lui, dans une économie de marché, « *il existe une et une seule responsabilité pour les entreprises : utiliser leurs ressources et engager leurs activités dans le but d'augmenter leurs profits du moment qu'elles respectent les règles du jeu, autrement dit, qu'elles s'engagent dans une concurrence de libre marché, sans qu'elles n'aient recours ni à la tricherie, ni à la fraude* » (Friedman, 1962, p. 133). De même, il s'érige contre les syndicats qui n'ont que pour unique

responsabilité de servir les intérêts de leurs membres. A l'instar de la métaphore de la main invisible d'Adam Smith qui introduit l'idée que les hommes guidés par leurs propres intérêts peuvent contribuer à la richesse et au bien-être commun, Friedman n'est pas convaincu par les personnes qui prétendent « *servir le bien commun* » et s'insurge contre le concept de RSE qui soutient cette idée.

Friedman (1970) fait paraître dans *The New York Times Magazine*, un article au nom évocateur intitulé « *The social responsibility of business is to increase its profits* ». Fidèle à ses principes, il reprend quasiment pour mot ce qu'il avait pu dire en 1962 dans son ouvrage. L'écho apporté par cet article, édité par un des quotidiens les plus renommés des Etats-Unis, est conséquent comme en témoignent les nombreuses références qui lui sont faites dans les articles universitaires. Friedman (1970), qui a fait de la rhétorique une base de la construction de son argumentaire, réfute ainsi la terminologie même de la RSE. Il se positionne comme un fervent défenseur du capitalisme et déclare de manière provocatrice, sur fond de lutte idéologique entre capitalisme et communisme, que les hommes d'affaires américains défendant le concept de RSE ne font que prêcher un socialisme pur. En reprenant ses propos de 1962, Friedman (1970) insiste sur le caractère totalement subversif de cette doctrine et suit une ligne directrice exhortant l'Etat à ne pas intervenir dans l'économie sous quelle forme que ce soit. Deux ans après la parution de cet article, Friedman (1972, p. 6), à travers une discussion avec un éditeur de la *Business and Society Review*, confirme sa vision sur la nécessité des dirigeants d'entreprises de ne prendre en compte que l'intérêt des actionnaires déclarant que « *tant qu'il est engagé comme mandataire de l'actionnaire, (le dirigeant) a une responsabilité claire et définie vis-à-vis de celui qui l'a engagé : faire ce qu'il veut qu'il fasse* ».

1.1.2. Les fondements théoriques de la RSE

En réponse aux critiques formulées à l'encontre du concept de RSE telles que celles de Levitt (1958) et Friedman (1962, 1970), les académiciens tentent au début des années 1960 de renforcer les bases conceptuelles de la RSE. Cette période est propice aux tentatives de modélisation de la RSE (1.1.2.1). Elle fait apparaître différents courants de recherche selon que l'intérêt porte sur la définition des principes de RSE ou sur les réponses managériales permettant de faire face aux problématiques de société rencontrées. Cet effort va même jusqu'à l'établissement de modèles intégrateurs (Wood, 1991a ; Carroll, 1979) qui tissent les premiers liens entre RSE et performance financière (1.1.2.2). Toutefois, devant l'impossibilité de conclure à un lien positif entre ces deux dimensions, les auteurs du champ du *Business Ethics* ont tenté d'appréhender la performance de l'entreprise non plus uniquement par sa capacité à maximiser les profits pour ses actionnaires, mais plutôt comme celle permettant de maximiser les intérêts de l'ensemble de ses acteurs. La théorie des parties prenantes (1.1.2.3) s'inscrit donc dans cette mouvance et traduit la volonté d'augmenter la valeur partenariale au détriment de celle actionnariale (Charreaux & Desbrières, 1998).

1.1.2.1. TENTATIVES DE MODELISATION DE LA RSE

La multiplicité des travaux dans le courant théorique de la RSE met en avant « *la logique d'accumulation de connaissances autour du construit qui s'opère à travers les gisements sémantiques renvoyant chacun à une étape précise de sa construction théorique* » (Gond & Mullenbach-Servayre, 2004, p. 96). Ceux-ci peuvent toutefois être synthétisés à partir d'une grille de lecture simplifiée qui présente trois étapes successives à travers lesquelles s'est forgé le concept de RSE. L'évolution conceptuelle de la RSE a été largement décrite par une profusion de contributions (Carroll, 1999 ; Cochran, 2007 ; Lee, 2008). En France, Gond et Igalens (2010) sont les principaux auteurs à avoir rapporté les travaux de leurs homologues américains en matière d'évolution de la pensée académique de la RSE. La frise chronologique qu'ils proposent (figure 2) synthétise cette évolution et retrace le contexte historique dans lequel chacune des trois phases se sont déroulées.

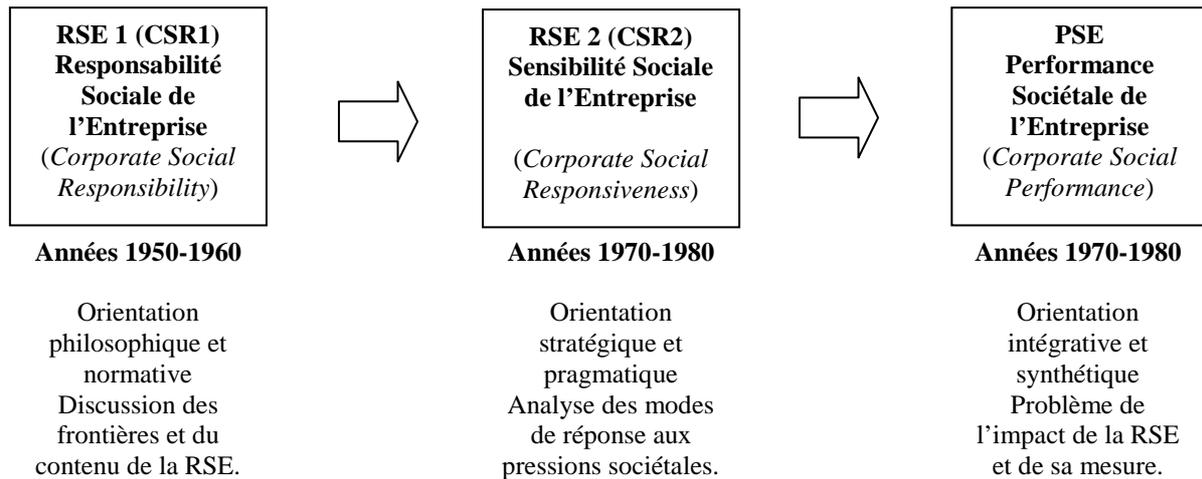


Figure 2 : La construction théorique de la RSE, figure tirée de Gond et Igalens (2010, p. 39)¹⁷.

Pour les deux premières étapes citées, nous dressons les principaux modèles théoriques développés ainsi que les auteurs qui leurs sont associés¹⁸. La première d'entre elles (CSR1) s'intéresse au concept de RSE, traduit littéralement en français par l'expression « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (1.1.2.1.1). Selon les auteurs les plus influents du courant (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991a), cette phase prend racine à partir du moment où pour la première fois apparaît le terme « *social responsibility* » au début des années 1950 dans l'ouvrage de Bowen (1953). Les années 1960 ont ainsi été l'objet d'une prolifération des définitions tentant de délimiter le périmètre du contenu de la RSE. Cette phase apparaît toujours d'actualité puisqu'à la fin des années 1990, Carroll (1999) estimait le concept de RSE toujours à l'état de construction. La seconde étape (CSR2) s'intéresse non plus aux définitions sous-jacentes au concept, mais à la façon dont les entreprises agissent afin de répondre aux pressions sociales auxquelles elles sont soumises (1.1.2.1.2). Frederick (1994), à qui revient la paternité du terme « *corporate social responsiveness* », évoque le passage entre ces deux phases comme le mûrissement de la pensée managériale en matière de RSE.

¹⁷ Gond et Igalens (2010) évoquent la notion de responsabilité sociétale en lieu et place de celle de responsabilité sociale. Nous abordons à la fin de cette section les différences sémantiques entre ces deux termes sans toutefois prêter une attention particulière entre les deux ; la différence provenant essentiellement de problèmes de traduction entre l'anglais et le français.

¹⁸ Le troisième volet du schéma (la performance sociale de l'entreprise) fait l'objet d'un paragraphe à part (*cf.* 1.1.2.2).

1.1.2.1.1. L'approche de la « *Corporate Social Responsibility* »

L'œuvre de Bowen (1953) marque un tournant dans l'émergence du concept de RSE. N'ayant traité uniquement du contexte dans lequel paraît « *Social Responsibilities of the Businessman* », nous nous attardons à présent sur son contenu. Selon Bowen (1953), le concept de RSE repose sur deux principes sous-jacents à sa construction théorique :

- au niveau macroéconomique, l'entreprise n'existe uniquement parce que la société l'y autorise, ce qui fait d'elle une entité liée à la société par un contrat social implicite en contrepartie duquel l'entreprise doit respecter les lois formulées par la société ;
- au niveau microéconomique, l'entreprise constitue une agence morale qui se doit de se comporter de façon exemplaire en cohérence avec les valeurs de la société dans laquelle elle exerce une influence de plus en plus grande.

Les nombreuses contributions qui ont suivi la parution de cet ouvrage ont, tantôt critiqué (Friedman, 1962, 1970), tantôt développé en profondeur les postulats initiaux de Bowen confirmant la dimension éthique dans laquelle l'entreprise doit orienter ses actions (Davis, 1960, 1973 ; McGuire, 1963). Davis (1960, p. 70) définit ainsi la responsabilité sociale comme étant « *des décisions et des actions d'hommes d'affaires prises au moins en partie pour dépasser l'intérêt technique ou économique direct de l'entreprise* ». Selon McGuire (1963, p. 144), la responsabilité sociale « *suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations économiques et légales mais aussi certaines responsabilités envers la société qui s'étendent au-delà de ces obligations* ». Sans évoquer les nombreuses définitions accordées à la RSE du début des années 1960 (Carroll, 1999), nous reprenons le modèle synthétique de Corporate Social Responsibility (CSR1) consacré par le *Committee for Economic Development* (CED) en 1971 (figure 3). Ce modèle a pour objectif de délimiter le périmètre de la RSE, autrement dit, il tente de déterminer à quelles responsabilités, autres qu'économiques et techniques, sont soumises les entreprises et quelles sont les motivations qui les soutiennent.

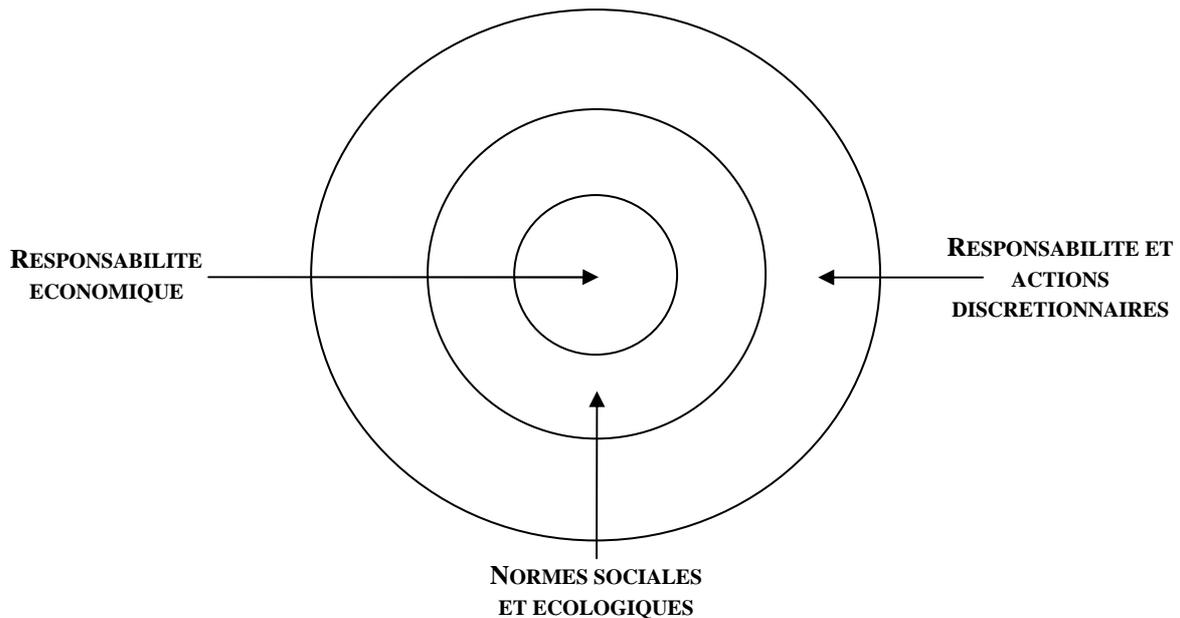


Figure 3 : Le modèle CSR1, figure tirée du CED (1971).

Le premier des cercles représentés au centre du schéma regroupe l'ensemble des responsabilités économiques primaires auxquelles l'entreprise est confrontée. Il s'agit ici des activités de production, d'emploi permettant de réaliser des profits nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise. La délimitation de ce premier cercle réaffirme ainsi la fonction première de l'entreprise, à savoir celle d'une organisation orientée vers un but profitable et permet de réconcilier l'approche CSR1 avec les critiques de Friedman formulées à son encontre. Le second cercle, plus large, regroupe les normes sociales et écologiques que l'entreprise doit prendre en compte afin de satisfaire les objectifs primaires précédemment évoqués. Ce second cercle rejoint en cela les postulats de Bowen (1953) selon lesquels l'entreprise doit se comporter en cohérence avec les valeurs de la société et affiche une sensibilité aux évolutions des attentes de la société comme la prise en considération des questions de protection de l'environnement. Les deux premiers cercles traduisent ainsi les responsabilités qui s'imposent aux entreprises. Les apports théoriques innovants du modèle CSR1 proviennent du troisième cercle et laissent une liberté aux dirigeants d'entreprises d'aller au-delà des premières responsabilités minimales exigées par la société. Ce cercle, le plus large représenté sur le schéma, montre que la RSE peut prendre place dans des domaines divers d'activités et sous une pluralité de formes. Les premiers types d'actions décrites sont alors les pratiques philanthropiques nombreuses aux Etats-Unis qui consistent pour l'entreprise à reverser une partie de ses bénéfices à la communauté dans laquelle elle exerce ses activités à travers des dons à des associations locales. Ce dernier cercle se démarque par le

caractère volontaire (ou discrétionnaire) des actions mises en place contrairement aux autres cercles dessinés dont les actions sont imposées par l'environnement externe à l'entreprise.

Le modèle de CSR1 a toutefois été l'objet de nombreuses critiques formulées à son encontre. Wartick et Cochran (1985, p. 759-763) en ont synthétisé trois principales :

- dans le modèle, la responsabilité économique est fortement critiquée en ce sens que seule la vision à court terme ;
- le second cercle distingue les activités de l'entreprise de celles de la société alors que selon Preston et Post (1975), il s'agit de deux systèmes entremêlés desquels il est impossible de délimiter clairement l'une des deux responsabilités ;
- enfin, il est préférable de s'intéresser aux moyens de réponse de l'entreprise tel que le permet le courant de la « *Corporate Social Responsiveness* » (CSR2) plutôt que de multiplier les efforts de délimitation des domaines de responsabilité de l'entreprise qui n'ont qu'un intérêt relatif.

1.1.2.1.2. L'approche de la « *Corporate Social Responsiveness* »

Suite aux critiques formulées à l'encontre de l'approche de la CSR1, quelques auteurs pionniers (Ackerman & Bauer, 1976 ; Frederick, 1994)¹⁹ vont s'intéresser à celui de « *Corporate Social Responsiveness* » (CSR2)²⁰. Le terme « *responsiveness* » n'a pas vraiment d'équivalent en français, mais il est cependant traduit majoritairement par celui de sensibilité (Gond & Mullenbach-Servayre, 2004). La CSR2 se centre sur les actions engagées en matière de RSE, Frederick (1994, p. 154) la définissant comme étant « *la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales* ».

La CSR2 s'appréhende selon les approches comme un remplacement, un affinement ou un complément de la CSR1 (Wood, 1991a). Sethi (1975) voit par exemple dans cette nouvelle approche une façon de supplanter la CSR1 alors que Carroll (1979) estime qu'elle ne peut constituer qu'un complément puisque les entreprises peuvent être responsables vis-à-vis des pressions sociales et environnementales, mais elles peuvent très bien le faire de façon irresponsable. Quelles que soient les approches adoptées, la CSR2 s'inscrit pleinement dans une dimension stratégique dans la mesure où elle est appréhendée comme une réponse du

¹⁹ L'article de Frederick paru en 1994 dans la revue *Business & Society* constitue une réédition de son document de travail rédigé en 1978 au sein de l'Université de Pittsburgh.

²⁰ Ce courant est aussi noté « CSr » dans la littérature managériale.

management aux nouvelles contraintes sociales et environnementales qui s'imposent aux entreprises. Cette dimension a donné lieu à une certaine opposition entre les deux modèles. Frederick (1994, p. 155) estime que si la CSR1 est ancrée dans un discours philosophique, la CSR2 « rejette la philosophie en faveur d'une approche managériale ». Les recherches réalisées au travers de l'approche CSR2 se centrent alors sur les stratégies managériales mises en place par les entreprises afin de faire face aux pressions sociales. Ces stratégies s'étendent sur un continuum allant de l'absence d'actions réalisées à un engagement proactif en la matière.

1.1.2.2. DE LA RSE A LA PERFORMANCE SOCIALE : LES MODELES INTEGRATEURS

Des auteurs reconnus comme pionniers du courant ont tenté de synthétiser les travaux en matière de RSE introduisant ainsi des modèles de « *Corporate Social Performance* » (CSP) (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Traduit en français par le concept de « Performance Sociale de l'Entreprise » (PSE), les modèles de CSP concilient les approches à l'origine de l'établissement des deux premiers modèles décrits (CSR1 et CSR2) (figure 2). La définition que nous offre Wood (1991a, p. 693) de la CSP, à la lueur des travaux de Wartick et Cochran (1985), est « *une configuration organisationnelle d'entreprise des principes de responsabilité sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables telle qu'elle est associée aux relations sociétales de l'entreprise* », qui est symbolique de la conciliation des différents modèles établis. Parmi les différents modèles de CSP mis en œuvre, nous en retenons deux qui constituent des apports incontournables du champ de la RSE. Le premier celui de Carroll (1979) constitue un apport de premier plan (1.1.2.2.1) tant dans le domaine de la définition des catégories de RSE (CSR1) que dans le domaine des réponses apportées pour faire face aux pressions sociales auxquelles sont soumises les entreprises (CSR2). Wood (1991a) reprend une dizaine d'années plus tard ce modèle afin de revisiter le concept de CSP (1.1.2.2.2).

1.1.2.2.1. Le modèle de Carroll

Bien que Sethi (1975) fut l'un des premiers auteurs à s'intéresser au concept de performance sociale de l'entreprise, c'est à Carroll (1979, 1991) que l'on doit les apports

majeurs de l'approche CSP. Carroll (1979) offre une synthèse intégrant trois aspects distincts dans sa démarche :

- les catégories de responsabilité sociale auxquelles doit faire face l'entreprise ;
- les actions réalisées afin de répondre à ces problématiques ;
- les domaines spécifiques dans lesquels les actions sont engagées.

Les différentes catégories de responsabilité sociale ont été définies dans la première contribution de Carroll (1979). Celles-ci se divisent en quatre types. La première catégorie concerne les responsabilités économiques auxquelles les entreprises se doivent de répondre. Cette première catégorie sonne comme une tentative de réconciliation avec les travaux contestataires du courant de la RSE (Levitt, 1958 ; Friedman, 1962, 1970) dans la mesure où elle affirme clairement la primauté de cette catégorie vis-à-vis des autres. La seconde catégorie concerne les responsabilités juridiques. Elle postule l'idée que si l'entreprise doit faire face à un ensemble de responsabilités économiques, celle-ci ne peut le faire qu'en respectant les mesures réglementaires qui encadrent ses activités. La troisième catégorie concerne les responsabilités éthiques. A la différence des deux premiers types de catégories, les responsabilités éthiques ne se mesurent ni à partir de normes managériales ni d'obligations légales mais à partir d'un contrat social implicite, tel que le définit Bowen (1953), liant l'entreprise à la société d'un point de vue moral. Enfin, la quatrième catégorie concerne les responsabilités discrétionnaires, autrement dit celles qui sont laissées à la libre discrétion de la direction de l'entreprise telles que les pratiques philanthropiques largement développées aux Etats-Unis depuis les années 1950. Chacune des catégories décrites sont indépendantes l'une de l'autre mais ne sont pas pour autant égales. Carroll (1979) leur accorde une importance croissante dans l'ordre auquel cet auteur le présente dans son article et que nous avons retranscrits ci-dessus. Afin de rendre plus explicite cette hiérarchie, Carroll (1991) a proposé une pyramide de la RSE (figure 4) largement reprise par les auteurs du courant de la RSE afin d'introduire les catégories de responsabilités qui incombent aux entreprises.

Dans la suite de son exposé, Carroll (1979) détermine six domaines d'intervention que sont le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail et les actionnaires. Chacun de ces six domaines est susceptible d'être redéfini dans le temps en fonction des attentes accordées par la société à ces sujets et peuvent différer selon le secteur dans lequel la performance sociale d'une entreprise est étudiée. Le croisement des trois aspects de la démarche entamée par Carroll (1979) aboutit à l'établissement d'un modèle de PSE (figure 5) qui fournit une grille de lecture managériale à partir de laquelle il est possible de localiser le niveau de performance atteint au regard des catégories de responsabilité sociale, de la manière de répondre aux pressions sociales et des domaines d'activité concernés.

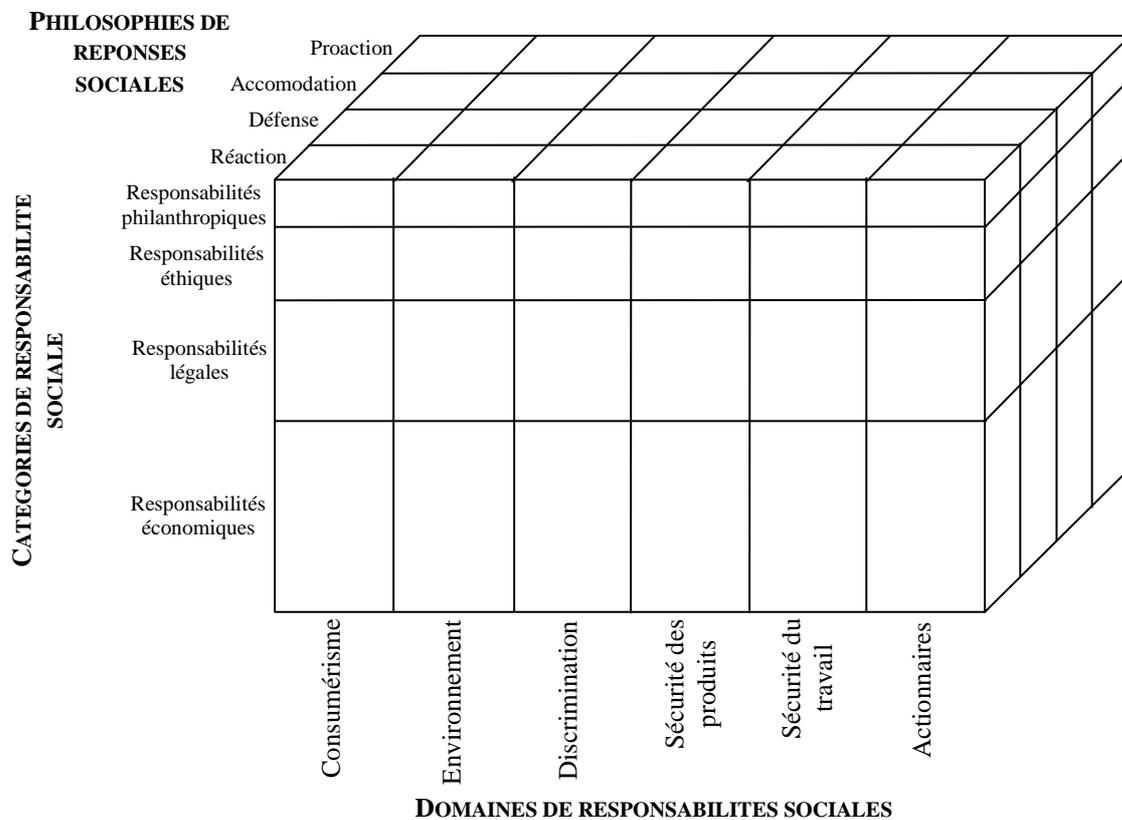


Figure 5 : Le modèle de performance sociale de l'entreprise, figure tirée et traduite de Carroll (1979, p. 503).

1.1.2.2.2. Le modèle de Wood²¹

La contribution de Wood (1991a) est l'une des dernières à avoir établi un modèle de PSE. Cela s'explique en partie par les difficultés auxquelles sera plus tard confronté ce concept suite aux nombreuses contributions réalisées à son sujet et notamment l'impossibilité d'établir un lien avéré positif entre PSE et performance financière de l'entreprise. Wood (1991a) s'appuie sur la définition de la CSP proposée par Wartick et Cochran (1985) et sur les travaux antérieurs de Carroll (1979) afin de proposer une nouvelle grille de lecture de la PSE. Le principal apport du modèle évoqué réside dans l'avènement de principes qui guident les déterminants de la mise en place des pratiques de RSE au sein des entreprises. Wood (1991a) détermine trois niveaux d'analyse de la RSE :

- au niveau institutionnel, les entreprises en tant qu'institutions sont soumises à des obligations sociales imposées par la société à laquelle elle doit rendre des comptes et se trouvent dans une situation visant à obtenir le droit d'exercer son activité « *licence to operate* » (Mercier, 2004). C'est le principe de légitimité qui guide les pratiques de RSE ;
- au niveau organisationnel, les entreprises se doivent de répondre aux problèmes sociaux et environnementaux qu'elles contribuent à créer en raison de leurs activités selon le principe de responsabilité publique (Preston & Post, 1975).
- au niveau managérial, les entreprises sont dirigées par des managers dont les convictions et la liberté d'action les poussent à les piloter de manière plus ou moins responsables.

Fidèle à la démarche des auteurs ayant traité de la CSP, Wood (1991a) mobilise dans sa synthèse d'abord les types de responsabilités auxquelles une entreprise doit faire face en se reposant sur les quatre domaines de RSE définies par Carroll (1979). Les approches du courant CSR2 sont ensuite mobilisées et synthétisées en trois types (évaluation de l'environnement, gestion des parties prenantes et gestion des intérêts)²². La synthèse finale offre un aperçu des stratégies à adopter en fonction des domaines de responsabilités et du niveau d'analyse retenus (tableau 3).

²¹ Nous nous reposons sur une partie du modèle de Wood (1991a) au troisième chapitre afin d'établir une grille de lecture des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels (cf. 3.2.2.1).

²² Il est intéressant de noter l'apparition de l'environnement de même que la notion de « parties prenantes » que nous décrivons par la suite.

		PRINCIPES DE RSE (NIVEAU D'ANALYSE)		
		Légitimité sociale (institutionnel)	Responsabilité publique (organisationnel)	Discretion managériale (individuel)
DOMAINES	Economique	Produire des biens et services, fournir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires.	Fixer les prix des biens et services afin de refléter les coûts réels de production en incorporant toutes les externalités.	Produire des produits écologiques, utiliser des technologies non-polluantes, réduire les coûts de recyclage.
	Juridique	Obéir aux lois et aux réglementations. Ne pas exercer de pression pour attendre des privilèges des politiques publiques.	Travailler pour les politiques publiques représentant l'intérêt personnel de l'organisation.	Saisir l'avantage des exigences réglementaires afin d'innover dans les produits ou les technologies.
	Ethique	Suivre les principes fondamentaux de l'éthique (par exemple, honnêteté dans la labellisation des produits).	Fournir des informations complètes et fiables sur l'usage des produits afin d'augmenter la sécurité de l'utilisateur au-delà des exigences juridiques.	Cibler l'information sur l'usage des produits vers des cibles spécifiques (par exemple, les enfants, les étrangers) et le promouvoir comme un avantage « produit ».
	Discretionnaire	Agir en tant que bon citoyen dans toutes les affaires au-delà de la loi et des règles éthiques. Restituer une partie des revenus à la communauté.	Investir les ressources caritatives d'une firme dans des problèmes sociaux liés à ses intérêts primaires et secondaires envers la société.	Choisir des investissements caritatifs utilisés dans la résolution de problèmes sociaux (autrement dit, appliquer des critères efficaces).

Tableau 3 : Les politiques sociales d'entreprise : croisement des actions sur les principes et les domaines de RSE, tableau tiré et traduit de Wood (1991a, p. 710).

Les travaux de synthèse de Wood (1991a) ont trouvé un écho favorable dans le courant de la RSE. Leur apport principal est l'établissement d'un lien étroit entre les différents courants de la RSE. Ils tissent une relation étroite entre les actions engagées et la réalisation de programmes spécifiques. A partir des années 1990, l'approche de la PSE a été largement mobilisée et a engendré de multiples travaux notamment ceux traitant du lien entre performance sociale et financière de l'entreprise (O'Bannon & Preston, 1997 ; Waddock & Graves, 1997 ; Gond, 2001 ; Orlitsky, Schmidt & Rynes, 2003). Les résultats controversés autour du lien entre ces deux variables viendront par la suite contrecarrer l'ascension de ce concept, les auteurs préférant se consacrer uniquement à celui de RSE.

1.1.2.3. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Abrams (1951, p. 30) déclarait au début des années 1950 que « *la fonction du management est de maintenir une balance équitable et efficace entre les intérêts des différents partenaires de l'entreprise : actionnaires, employés, consommateurs et le public en général* ». Cette assertion marque le changement de mentalité des managers concernant la finalité de leurs entreprises et donne naissance au milieu des années 1980 à la théorie des parties prenantes (TPP) jugée indissociable du concept de RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Cette théorie s'inscrit dans ce que les gestionnaires du monde de l'entreprise nomment le « modèle partenarial ». Par opposition au modèle actionnarial, l'approche partenariale consiste à assurer de manière optimale la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs...). Alors que l'approche actionnariale, qualifiée de moniste, consiste en une prise en compte d'intérêts unique des actionnaires ; la difficulté de l'approche partenariale réside, quant à elle, en une répartition juste des intérêts portés aux différentes parties prenantes (Albert, 2003). Dans cette optique, nous apportons en premier lieu une série de définitions permettant de clarifier le concept de parties prenantes (1.1.2.3.1). La profusion de définitions offertes est telle que certains chercheurs ont été jusqu'à écrire ce que n'est pas la TPP (Phillips, Freeman & Wicks, 2003). Cette théorie a également été à l'origine de multiples travaux visant à établir des typologies de parties prenantes (1.1.2.3.2) en prenant appui sur des concepts permettant de justifier de l'existence théorique des parties prenantes. Enfin, nous évoquons en mobilisant les travaux de Donaldson et Preston (1995) les dimensions associées à la TPP ainsi que les principales critiques qui lui sont adressées (1.1.2.3.3).

1.1.2.3.1. Définitions du concept de « parties prenantes »

Selon Freeman (1984), la TPP ou « *stakeholder theory* » a été utilisée pour la première fois en 1963 par Ansoff et Stewart dans un mémorandum du *Stanford Research Institute*²³. Les « parties prenantes » y sont avant tout désigner comme des contraintes à gérer. C'est dans l'ouvrage séminal de Freeman (1984), considéré comme le père fondateur de la TPP, qu'est consacré le terme « *stakeholder* ». Certains auteurs (Mercier, 2006), dont Freeman (1984) lui-

²³ Le *Stanford Research Institute* devenu par la suite SRI international est une entreprise américaine menant des recherches dans différents domaines scientifiques et technologiques au profit du gouvernement des Etats-Unis et d'entreprises privées.

même, reconnaissent toutefois que le terme « parties prenantes » et la théorie qui lui est associée prennent racine dans des débats anciens autour du rôle de l'entreprise. Celui entamé par Berle et Dodd que nous avons évoqué précédemment est ainsi fécond pour comprendre l'émergence de la notion de parties prenantes. L'ouvrage de Berle et Means (1932) qui a permis de synthétiser les points forts de ce débat a ainsi montré que l'émergence de l'entreprise moderne du début des années 1930 a conduit à envisager la séparation entre la propriété et le contrôle de ces grandes organisations. Or, les intérêts inhérents aux actionnaires (propriétaires) et aux managers (contrôleurs) de l'entreprise divergent. Les premiers accordent, en effet, un intérêt fort à la rentabilité du capital investi au sein de l'entreprise alors que les seconds s'intéressent davantage aux intérêts des différents acteurs de l'environnement dans lequel opère l'entreprise. C'est de cette dichotomie entre intérêts des actionnaires et des managers que provient l'origine de la TPP.

Issu d'un néologisme avec le mot « *stockholder* » désignant les actionnaires d'une entreprise, le terme « *stakeholder* » a ainsi permis d'étendre les responsabilités de l'entreprise à une pluralité d'acteurs autres que ses actionnaires. Littéralement, ce dernier désigne les détenteurs d'enjeux. Freeman (1984, p. 48) suggère l'idée selon laquelle les parties prenantes « *désignent à la fois des groupes et des individus qui peuvent affecter l'organisation, ou être affectés par ses décisions* ». Cette définition relativement large a donné lieu à de nombreuses interprétations de la notion de parties prenantes et à la multiplication des définitions à compter du milieu des années 1980 (tableau 4). Nous reprenons pour cela le travail réalisé par Gond et Mercier (2004), qui, comme d'autres contributions (Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997), a cherché à recenser les travaux du champ de la TPP. Nous notons que la période suivant la parution de l'ouvrage de Freeman (1984) a suscité un engouement fort de la part des auteurs dans la tentative de définition de la notion de parties prenantes.

AUTEURS	DEFINITION PROPOSEE
<i>Stanford Research Institute</i>	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence (cité par Carroll & Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupe d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt direct dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels »
Savage et al. (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell & al., 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Tableau 4 : Les différentes définitions attribuées à la notion de parties prenantes, tableau tiré de Gond et Mercier (2004, p. 384).

La liste originelle des parties prenantes (actionnaires, employés, consommateurs, fournisseurs, détenteurs de capitaux et société) a été étayée au fur et à mesure des années, suivant les mutations liées au secteur industriel et a donné lieu à diverses représentations dont la plus célèbre est la « roue de vélo » que dessinent les nombreuses parties prenantes autour de l'entreprise (figure 6). La bidirectionnalité des flèches incarnées par les rayons de la roue marque la double relation existante entre l'entreprise et son environnement. Ainsi, la partie prenante affecte l'entreprise, ou peut être affectée par celle-ci, et inversement.

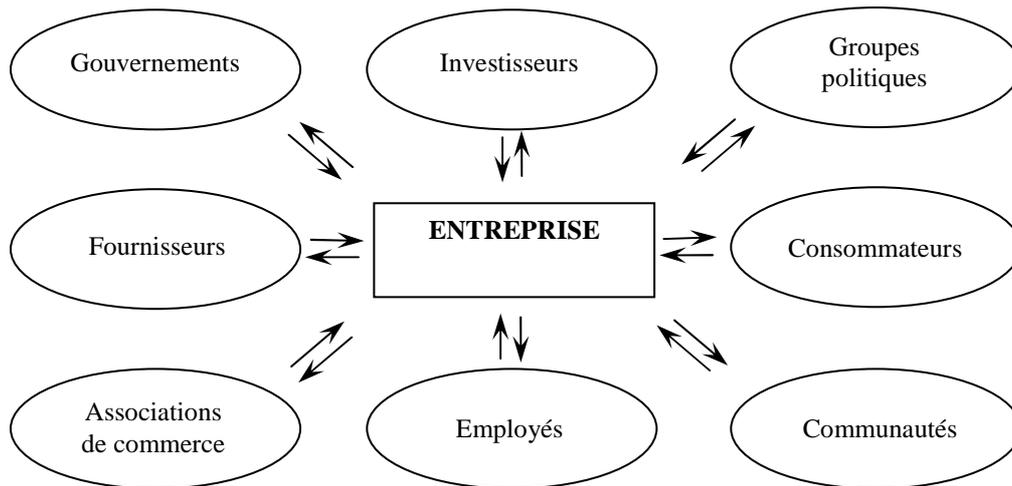


Figure 6 : Le modèle des parties prenantes de l'entreprise, figure tirée et traduite de Donaldson et Preston (1995, p. 69).

1.1.2.3.2. Typologies des parties prenantes

En regroupant toutes les définitions attribuées aux parties prenantes, Mitchell, Agle et Wood (1997) ont montré qu'il existait plus d'une vingtaine de conceptions différentes de la terminologie du terme « *stakeholder* », de la plus large telle qu'elle nous est donnée par Freeman (1984) jusqu'à des conceptions plus étroites telles que celle de Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes primaires, engagées dans des transactions avec l'entreprise, des parties prenantes secondaires qui ne le sont pas. En fait, les auteurs du courant se sont attachés à définir la notion de parties prenantes et à la justifier théoriquement afin de permettre l'émergence de la TPP (Gond & Mercier, 2004). Pour ce faire, la plupart des travaux se basent sur les concepts de légitimité et de pouvoir (Andriof & Waddock, 2002). Le premier est emprunté à la théorie néo-institutionnelle sociologique²⁴ et introduit l'idée que les entreprises sont contraintes par leurs parties prenantes à justifier leur droit d'exercer dans leur environnement sans que les changements opérés ne se justifient économiquement. Le second est emprunté majoritairement à la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) et stipule qu'une organisation aura d'autant plus de pouvoir sur une autre si elle contrôle ses ressources stratégiques. Andriof et Waddock (2002) ont synthétisé ces apports afin de décrire le déploiement de la TPP au sein des courants théoriques en sciences de gestion (figure 7).

²⁴ Nous décrivons plus largement cette théorie à la fin du présent chapitre.

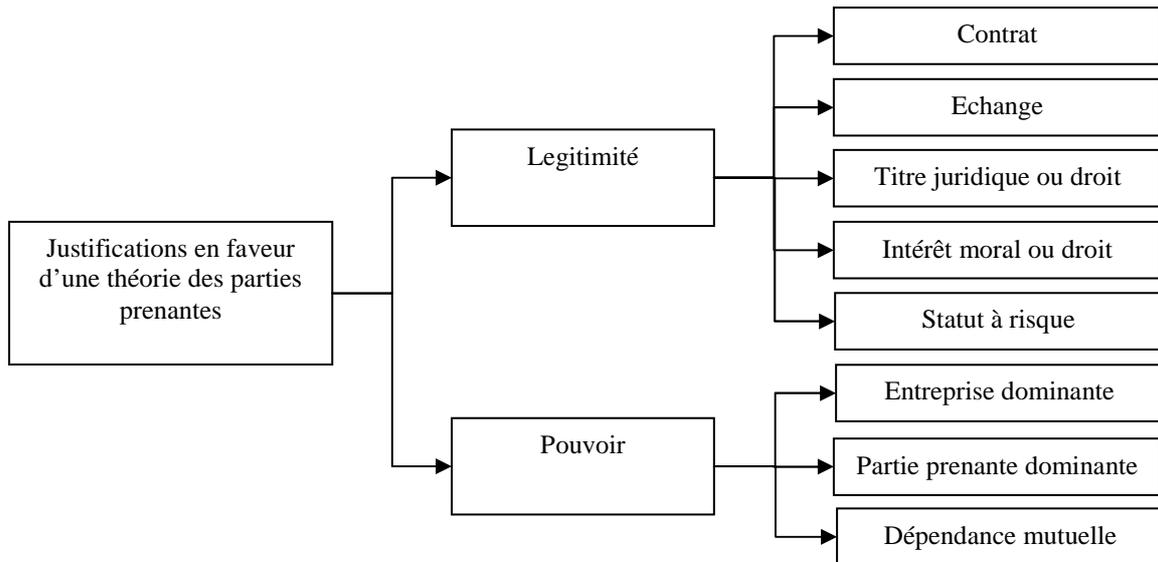


Figure 7 : Justifications théoriques de la TPP, figure tirée et traduite d'Andriof et Waddock (2002, p. 32).

Un exemple de typologie de parties prenantes, basé en partie sur les concepts de légitimité et de pouvoir, nous est donné par Mitchell, Agle et Wood (1997). La typologie que ces auteurs ont élaborée permet de classer chaque partie prenante en fonction de différents attributs basés sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence (figure 8). Ces trois critères divisent le nombre de parties prenantes en sept selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs. La typologie retracée ici est offerte à titre d'illustration.

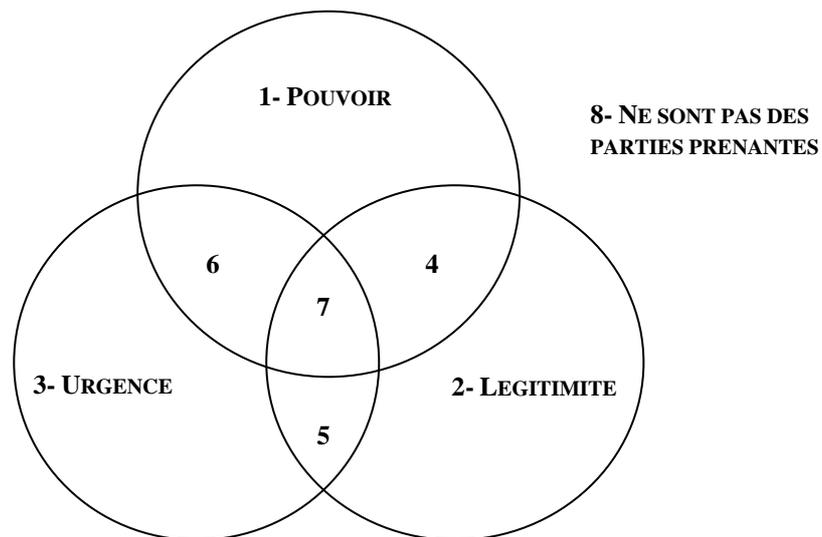


Figure 8 : Typologie des différentes parties prenantes selon leurs attributs, figure tirée et traduite du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 872).

La typologie de Mitchell, Agle et Wood (1997) est l'une des plus évoquées dans le courant de la TPP pour deux raisons principales. La première est l'effort théorique réalisé par ces auteurs pour construire leur grille de lecture des parties prenantes basée sur les concepts de légitimité et de pouvoir, celui d'urgence étant plus critiquable théoriquement (Mullenbach-Servayre, 2007). La seconde raison provient de l'année de parution de leur contribution, laquelle est postérieure aux autres typologies marquantes des parties prenantes réalisées dans ce nouveau courant théorique (Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995). Les trois parties prenantes mentionnées sur le schéma et qui correspondent aux trois grands cercles dessinés ne sont constituées que d'un seul attribut. Parmi celles-ci, on compte les parties prenantes dormantes, discrétionnaires et urgentes. Les parties prenantes dormantes (1) n'ont que pour seul attribut le pouvoir, notamment celui d'influencer les décisions organisationnelles de l'entreprise. Les parties prenantes discrétionnaires (2) n'ont que pour seul attribut la légitimité, mais n'ont pas le pouvoir et ne bénéficient pas de situation d'urgence pour constituer un acteur de premier rang aux yeux de l'organisation. Les parties prenantes urgentes (3) n'ont que pour seul attribut l'urgence mais elles ne sont ni puissantes, ni légitimes vis-à-vis de l'entreprise. Parmi les parties prenantes possédant deux critères, les parties prenantes dominantes (4) cumulent les attributs de pouvoir et de légitimité, ce qui leur confère une image d'acteur important des décisions et avis émis sur l'entreprise. Leurs demandes sont donc souvent prises en considération par les dirigeants. Les parties prenantes dépendantes (5) ont le double attribut légitimité – urgence mais n'ayant aucun pouvoir, elles sont dépendantes des demandes d'autres parties prenantes de l'entreprise pour pouvoir à leur tour formuler les leurs. Les parties prenantes dangereuses (6) peuvent constituer des menaces à court terme pour l'entreprise, dans la mesure où celles-ci ont à la fois le pouvoir et l'urgence. Enfin, les parties prenantes qui possèdent tous les attributs sont qualifiées de parties prenantes définitives (7).

1.1.2.3.3. Les dimensions de la TPP et les critiques associées au courant

A travers la complexité et la singularité de chacune des définitions attribuées à la notion de parties prenantes, les auteurs de la TPP entretiennent une confusion sémantique permanente entre les termes utilisés. Cela a conduit certains à n'appréhender non pas un seul mais plusieurs courants théoriques des parties prenantes. A ce titre, les travaux de Donaldson et Preston (1995) sont particulièrement éclairants. Ces deux auteurs ont, en effet, déterminé trois dimensions saillantes (descriptive, instrumentale et normative) dans lesquelles s'inscrit

chacune des contributions du courant de la TPP. Les deux premières dimensions, descriptive et instrumentale, sont ancrées dans le management stratégique des organisations. Elles permettent de répondre respectivement à la question de savoir ce qui compte réellement pour l'entreprise (Freeman, 1994) alors que la troisième s'intéresse aux fondements théoriques et normatifs des raisons qui conduisent les organisations à prendre en compte les intérêts de leurs parties prenantes.

La dimension descriptive de la TPP est utilisée pour décrire et parfois même expliquer les différents comportements observés entre l'entreprise et ses parties prenantes. Donaldson et Preston (1995) notent ainsi que dans sa version descriptive, la TPP permet de dépeindre :

- la nature de l'entreprise et des liens existants avec ses parties prenantes ;
- la façon dont les managers conçoivent le management de ces dernières ;
- la façon dont les dirigeants prennent en compte les intérêts des parties prenantes ;
- la façon dont les entreprises sont actuellement dirigées.

La dimension instrumentale est clairement ancrée dans une logique managériale dans la mesure où elle est utilisée afin de déterminer le lien, ou le cas échéant, l'absence de lien entre le management des parties prenantes et la poursuite des objectifs organisationnels de l'entreprise. Le postulat sous-jacent à cette dimension est que la prise en compte des intérêts des parties prenantes peut être source d'avantages concurrentiels au sens défini par Porter (2003), c'est-à-dire comme une source de différenciation par rapport à d'autres entreprises qui ne se soucient pas des acteurs de l'environnement. Enfin, la dimension normative permet d'interpréter la fonction de l'entreprise et d'identifier les directives morales ou philosophiques sur lesquelles repose leur management. Donaldson et Preston (1995) ont représenté ces trois dimensions par trois cercles concentriques au milieu desquels figure la dimension normative (figure 9). La dimension descriptive constitue le premier niveau de la TPP alors que la dimension instrumentale en constitue le second. Toutes les deux sont supportées par la dimension normative qui fonde le cœur de ce courant théorique.

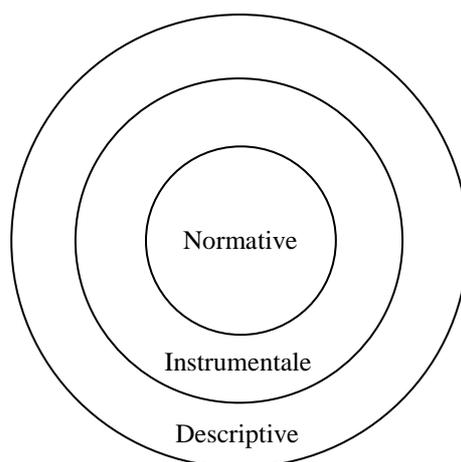


Figure 9 : Les trois dimensions de la TPP, figure tirée et traduite de Donaldson et Preston (1995, p. 74).

La présentation de la TPP est incontournable tant elle constitue une approche dominante dans l'étude de la RSE. Cette théorie a toutefois subi plusieurs attaques vives depuis son émergence au milieu des années 1980. Au-delà des critiques formulées sur les typologies effectuées au sein du courant de la TPP concernant notamment la question de savoir quelles parties prenantes sont prioritaires dans les réponses apportées par l'entreprise aux attentes des parties prenantes (Mercier, 2001), les principales proviennent d'auteurs défendant le « *shareholder model* » de l'entreprise. Selon eux, le non-respect de la primauté des intérêts des actionnaires sur ceux des autres acteurs de l'entreprise conduit à qualifier la TPP de théorie « défectueuse » (Jensen, 2002, p. 235) en ce sens qu'il n'existe aucune mesure permettant de hiérarchiser les attentes des parties prenantes en fonction des objectifs organisationnels à réaliser. Des critiques d'ordre philosophique (Postel & Sobel, 2011) posent la question de la pertinence de se référer à la TPP dont l'émergence du courant prend racine dans les théories contractuelles des organisations et présuppose l'existence d'une stricte égalité des parties prenantes en tant qu'individus, ce que ne semble pas refléter les conditions économiques actuelles des pays développés.

1.1.3. Les développements contemporains de la RSE

A la fin des années 1990, Carroll (1999) estimait encore que le concept de RSE était en cours de construction. Le foisonnement sémantique et les nombreuses approches conceptuelles font de la RSE, un courant en perpétuelle tension (Dupuis, 2011). Les difficultés des chercheurs de lier la performance sociale de la performance financière de l'entreprise (Gond, 2001) a, de plus, écarté la RSE des courants orthodoxes des théories en science de gestion prônant l'efficacité des organisations. Bien que les approches contemporaines de la RSE ne semblent pas aboutir à une définition consensuelle, leur évocation permet toutefois de rendre compte des mouvements conceptuels auxquels la RSE a été sujette ces dernières années. Parmi eux, l'émergence des prémisses du développement durable dès les années 1970 n'est pas sans rappeler les préceptes moraux et éthiques desquels la RSE tire ses origines. Le rapprochement entre RSE et développement durable (1.1.3.1) permet ainsi une réconciliation entre les conceptions nord-américaines et européennes de la RSE. En effet, si le développement durable a connu, au début des années 1990, un fort succès dans le monde anglo-saxon (Reynaud, 2004), depuis, il a été largement repris par les institutions européennes comme en témoigne l'établissement en 2001 d'une stratégie de développement durable de l'Union Européenne (UE) lors du Conseil Européen de Göteborg. En parallèle, les définitions consacrées à la RSE se sont multipliées à travers les nombreux référentiels nationaux et internationaux (1.1.3.2). Nous décrivons les contributions majeures de ces dernières années en la matière en partant du contexte français pour progressivement ouvrir au contexte international. Dans ce dernier cas, nous nous intéressons notamment à la norme ISO 26 000 que nous mobilisons par la suite pour définir la RSE des clubs sportifs professionnels.

1.1.3.1. LE RAPPROCHEMENT DU CONCEPT DE RSE AVEC LA NOTION DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable est une injonction paradoxale. D'un côté, cette notion apparue à la fin des années 1980 réaffirme le principe de développement et, par la même, des logiques de croissance qui le soutiennent mais l'encadre dans des limites qui assureraient les conditions de sa reproduction. Autrement dit, le développement durable insuffle l'idée qu'il existerait la possibilité d'un développement qui rende compatible croissance économique, protection de l'environnement et prise en compte des exigences sociales (Reynaud, 2004). Le

développement durable rajoute ainsi un flou sémantique supplémentaire au sein du courant de la RSE mais qui nous semble nécessaire de décrire tant il est mobilisé dans le contexte européen. Nous décrivons donc d'abord le contexte dans lequel le développement durable a émergé puis s'est développé (1.1.3.1.1). Nous effectuons ensuite un parallèle entre développement durable et RSE en montrant la difficile articulation existante entre les deux (1.1.3.1.2). D'un côté, nous évoquons le développement durable comme une notion issue de pensées philosophiques portant sur l'avenir de l'Homme et agissant au niveau macroéconomique. De l'autre, nous réaffirmons la RSE, tel que nous l'avons fait jusqu'à présent, comme un concept microéconomique directement issu de la sphère managériale.

1.1.3.1.1. L'émergence et la diffusion du développement durable

Si la notion de développement durable n'apparaît qu'à la fin des années 1980, les hautes autorités étatiques mondiales se préoccupent dès les années 1970 des impacts sociaux et écologiques des activités de l'Homme sur la Planète. En 1971 se réunit le club de Rome, un groupe de réflexion de différents chercheurs internationaux (scientifiques, économistes...), à l'origine de la publication du rapport « *Meadows* » au titre évocateur : « Halte à la croissance » (*The Limits to Growth*). Les conclusions abondent dans le sens qu'une croissance positive conduit à l'appauvrissement des ressources naturelles pour une population mondiale toujours plus nombreuse et invitent au retour d'une croissance « zéro ». C'est également à cette époque que naissent les premières idéologies en faveur d'un changement radical du mode d'organisation sociale dans lequel s'inscrivent les économies des pays développés. Des penseurs tels que Jacques Ellul dans les années 1970 vont même jusqu'à prôner le principe de « décroissance » seule alternative à l'avancée des sociétés modernes (Latouche, 2006). Un an plus tard, la Conférence de Stockholm des Nations Unies confirme les préoccupations sociétales dégagées par le club de Rome et lance le concept d'écodéveloppement qui n'est autre que l'ancêtre du développement durable. Durant cette conférence est établi le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le PNUE et le PNUD interviennent respectivement dans la coopération des Etats membres des Nations Unies pour une meilleure protection de l'environnement et dans l'intervention auprès des pays du Sud pour favoriser leur développement.

Ce n'est toutefois qu'en 1987 que le terme « développement durable » (*sustainable development*) est employé dans le Rapport Brundtland, du nom de la ministre norvégienne, présidente, à cette période, de la Commission de l'Environnement de l'ONU. Le document intitulé « *Our common future* » (notre avenir à tous) s'inscrit dans la droite lignée des préoccupations sociales et écologiques du début des années 1970. Le développement durable défini par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) comme le « *développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* » comporte trois axes principaux repris dans le champ de la RSE : l'économique, le social et l'environnemental. Le schéma du développement durable (figure 10) traditionnellement admis fait état d'un difficile équilibre à trouver entre les trois dimensions parfois en contradiction. Pour être qualifié de durable, le développement doit donc, selon la formule consacrée, œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable avec une société équitable.

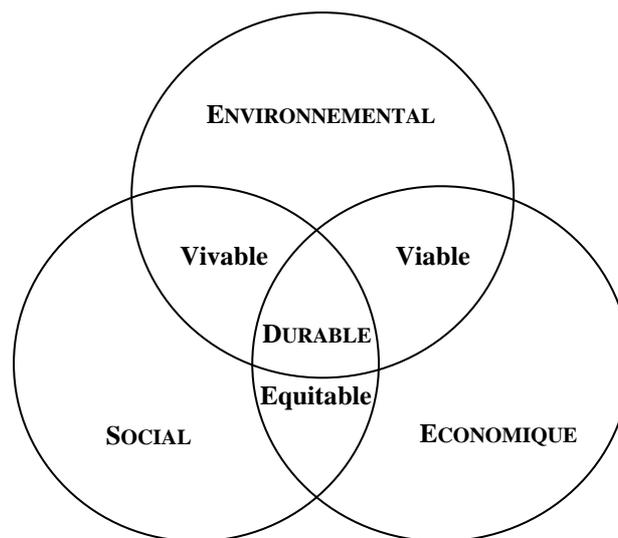


Figure 10 : Représentation des trois dimensions du développement durable selon un diagramme de Venn, figure adaptée de Lozano (2008) et de différentes lectures dans le courant de la RSE et du développement durable.

A compter de la publication du Rapport Brundtland, le développement durable devient une notion largement consacrée notamment par les milieux politiques en 1992 lors de la Conférence de Rio des Nations Unies sur l'environnement et le développement plus connue sous le nom de Sommet de la Terre. Le principal apport de cette conférence est la mise en œuvre d'Agendas 21 visant à recommander à l'ensemble des acteurs internationaux (institutions, multinationales, syndicats...) les orientations à donner à leurs actions afin qu'elles intègrent les principes du développement durable. De nombreuses conférences

réunissant les plus grandes puissances mondiales mais aussi les plus polluées ont abouti à l'établissement d'accords-cadres comme le Protocole de Kyoto en 1997 ou les objectifs du millénaire pour le développement en 2000. Le Protocole de Kyoto, ratifié en 2006 presque dix ans après sa signature, est clairement ancré dans la dimension environnementale du développement durable puisqu'il établit des seuils d'émissions de gaz à effet de serre à ne pas dépasser. Les objectifs du millénaire pour le développement adoptés lors du Sommet du Millénaire à New York s'inscrivent, quant à eux, dans la dimension économique du développement durable. Ils prévoient notamment l'affectation d'un pourcentage du Produit Intérieur Brut (PIB) des pays riches au développement des pays du Sud. Vingt ans après, comme un symbole, Rio a accueilli en juin 2012 un second Sommet de la Terre évoquant les progrès réalisés depuis 1992 en matière de développement durable et les efforts restants à faire, preuve du dynamisme auquel font preuve les pays et grandes institutions face à ce défi.

1.1.3.1.2. La difficile articulation développement durable / RSE

L'apparition du développement durable est postérieure à celle de la RSE. Tenter de comparer ces deux termes et leurs construits sous-jacents est difficile à réaliser. Au-delà du flou sémantique que chacun d'eux semble entretenir, les points communs sont rares. Pourtant, le développement durable et la RSE sont, du point de vue téléologique, orientés vers une même finalité : celle de contribuer à un développement visant à l'amélioration des conditions économiques de l'ensemble des acteurs tout en préservant les conditions naturelles de l'environnement ou, à *minima*, en diminuer leurs raréfactions.

S'il est donc difficile d'articuler RSE et développement durable, cela est en partie dû aux différences d'interprétations de ces deux termes et surtout aux différents niveaux dans lesquels chacun des deux opèrent (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Alors que la RSE, issue de la sphère managériale, délimite son champ d'action à celui des entreprises, le développement durable est né de réflexions philosophiques portées par des institutions internationales à l'échelle planétaire s'appliquant à l'humanité entière. Cette différence marquante nous invite à distinguer, d'un côté, la notion macro-économique de développement durable et, de l'autre côté, le concept micro-économique de RSE. Le qualificatif de notion renvoie à une idée plutôt vague que chacun d'entre nous est capable d'imaginer à l'évocation du terme « développement durable » et qui, au demeurant, est souvent source de mauvaises interprétations dans la mesure où souvent seule la dimension environnementale est perçue du

grand public. Lauriol (2004) définit ainsi le développement durable comme étant à la recherche d'un corps de doctrines afin d'asseoir les principes conceptuels le soutenant. A l'inverse, la RSE a été le fruit d'un travail profond de conceptualisation ayant entraîné les auteurs de ce courant à mettre au point des *process* de management et des méthodes de pilotage et d'évaluation de la PSE. Toutefois, des contributions managériales récentes ont tenté de lier RSE et développement durable. C'est le cas de la norme ISO 26 000, que nous développons dans les paragraphes qui suivent, et dont le contenu final démontre la prédominance de la vision européenne instituant dans la définition de cette norme la notion de développement durable.

1.1.3.2. LES REFERENTIELS MODERNES NATIONAUX ET INTERNATIONAUX DE LA RSE

Depuis le début des années 2000, les référentiels en matière de RSE se sont multipliés (Lépineux et *al.*, 2010). La plupart d'entre eux sont le produit de normes volontaires (*soft-law*) instaurés par des organismes privés tels que l'*International Standardisation Organization* (ISO) qui, chaque année, éditent de nombreux textes afin d'encadrer le processus de RSE. Ces nouveaux dispositifs d'encadrement témoignent du dynamisme constaté au sein du courant de la RSE. Nous présentons ci-dessous les référentiels les plus couramment cités par les auteurs et sur lesquels se basent les managers d'organisations pour instrumentaliser leur politique de RSE. En premier lieu, nous évoquons les textes réglementaires et les normes en matière de RSE dans le cadre français (1.1.3.2.1). A ce titre, les derniers dispositifs réglementaires élaborés dans le cadre du Grenelle de l'Environnement sont venus récemment étendre le champ d'application de la loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) obligeant certaines organisations à rendre compte de leurs impacts sociaux et environnementaux. En second lieu, nous nous intéressons au contexte d'émergence d'une définition de la RSE offerte par l'UE et consacrée dans son livre Vert (1.1.3.2.2). La définition qui y est consignée affirme le caractère volontaire de l'application de la RSE et s'inscrit de plain-pied dans la TPP. Enfin, nous nous appuyons sur la norme ISO 26 000 récemment adoptée au niveau international (1.1.3.2.3). Cette norme qualifiée d'« hors norme » (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011) a comme intérêt de consacrer clairement le terme « sociétal » en lieu et place de celui « social » et étend le champ d'application de la RSE à l'ensemble des organisations et non plus uniquement à l'entreprise.

1.1.3.2.1. Les textes réglementaires et normes françaises en matière de RSE

Peu de textes français contraignent les organisations à adopter des pratiques de RSE. Pendant longtemps, la loi NRE de 2001, qui impose à toute société cotée en Bourse de rendre compte dans son rapport annuel de gestion « *la manière dont (elle) prend en compte les conséquences sociales et environnementales de (son) activité* »²⁵, a été la seule mesure à contraindre les 700 entreprises françaises cotées à informer publiquement de l'impact de leurs activités sur le territoire et leurs conséquences sur l'environnement. Cette mesure législative étend, en cela, le bilan social, outil de reddition de l'information sociale, aux succès jugés limités (Cariou, Fournié & Wallet, 2006) qui obligeait jusqu'en 2007²⁶ les entreprises de plus de 300 salariés à rédiger un rapport sur les activités sociales de l'entreprise et à le communiquer aux salariés qui le souhaitent, à l'inspection du travail et aux actionnaires dans le cas de sociétés cotées. Différentes études sur le périmètre d'application assez restrictif de l'article 116 de la loi NRE ont révélé, de plus, des disparités importantes au sein même des entreprises répondantes aux critères définis par la loi, plus de la moitié ne l'ayant pas appliqué en 2007 (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

La Charte de l'environnement, adoptée en 2005 par le gouvernement Raffarin, donne au développement durable un caractère universel puisqu'il y est fait référence dans le préambule de la Constitution française : « *Le peuple français proclame solennellement son attachement aux Droits de l'homme et aux principes de la souveraineté nationale tels qu'ils ont été définis par la Déclaration de 1789, confirmée et complétée par le préambule de la Constitution de 1946, ainsi qu'aux droits et devoirs définis dans la Charte de l'environnement de 2004* ». Ce texte est basé sur la définition mondiale du développement durable issue du Rapport Brundtland. Plus récemment, le Grenelle de l'Environnement a permis en 2007 de réunir l'Etat français et les représentants de la société civile (collectivités territoriales, ONG, employeurs et salariés) dans le but de « *définir une feuille de route en faveur de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables* ». Les concertations croisées des six groupes de travail mis en place par le Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable ont abouti aux adoptions respectives en 2009 et 2010 des lois dites « Grenelle I » et « Grenelle II ». Parmi les dispositions prises par l'Etat français en matière de RSE à travers ces deux lois, se trouvent des mesures essentiellement incitatives portant le plus souvent sur la

²⁵ Article 116 de la loi n°2001-420 relative aux Nouvelles Régulations Economiques.

²⁶ Cette loi a été abrogée par l'ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail.

communication de l'entreprise vis-à-vis des questions sociales et environnementales²⁷. L'article 225 de la loi Grenelle II a étendu le périmètre d'application de la loi NRE à d'autres sociétés, en fonction de leur chiffre d'affaires ou de leurs effectifs. Le décret s'y rapportant précise que les entreprises de plus de 5 000 salariés permanents et possédant un milliard d'euros de total de bilan ou de chiffre d'affaires annuel produiront un rapport social et environnemental pour les exercices ouverts après 2011. Les sociétés de plus de 500 salariés et possédant 100 millions d'euros de total de bilan ou de chiffre d'affaires auront l'obligation d'en présenter un à partir de 2014. Les rapports devront désormais être certifiés par un organisme tiers indépendant qui sera chargé de vérifier les données exigées de toutes les entreprises concernées pour les informations sociales (emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et sécurité, formation, égalité de traitement), environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité) et enfin pour les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (impact territorial, économique et social de l'activité de la société, relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société).

1.1.3.2.2. Le Livre Vert de la RSE de l'Union Européenne

Dans un contexte de chômage important, l'Europe a adopté en 1993 un Livre Blanc sur la compétitivité et l'emploi. Ce document marque le début d'une politique de l'UE à long terme visant à rétablir l'emploi au sein des Etats membres. Déjà à cette époque, Jacques Delors, Président de la Commission Européenne appelait les entreprises à lutter contre l'exclusion sociale. En 2000, le Conseil Européen rassemblé à Lisbonne établit un plan stratégique afin de faire de l'UE à l'orée 2010 *« l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi ; et d'une plus*

²⁷ Dans la loi dite « Grenelle I », quatre articles apportent des mesures concrètes en matière de RSE. L'article 13 encourage les plans de déplacement d'entreprise et le renouvellement de la flotte de véhicules pour les sociétés disposant d'un parc automobile conséquent, l'article 18 favorise la conception et l'utilisation de produits et de procédés à basse consommation d'énergie, l'article 39 met en place l'expérimentation d'un dispositif visant à assurer un meilleur suivi des salariés aux expositions professionnelles des substances classées cancérogènes, mutagènes ou toxiques et l'article 46 fixe à 75% la proportion de recyclage de déchets « banals » dans les entreprises. Dans la loi dite « Grenelle II », la principale innovation provient de l'extension de ces mesures aux filiales des sociétés mères, qui sont déclarées « responsables » en cas de sinistre majeur environnemental.

grande cohésion économique et sociale, dans le respect de l'environnement »²⁸. Cette stratégie, dont les lignes d'actions font clairement référence aux préceptes du développement durable a été finalement renforcée par la parution en juillet 2001 du Livre Vert intitulé « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». Dans ce document, le concept de RSE y est défini comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001, p. 8).

Cette définition largement citée dans les contributions récentes d'auteurs européens est intéressante à prendre en compte, et ce pour deux raisons principales. La première est que pour la première fois, une institution européenne et de surcroît la plus puissante, l'UE, transpose la RSE, dans ses termes, aux cas des entreprises européennes. Alors que jusqu'ici, la notion de « développement durable » était privilégiée, la publication du Livre Vert a contribué à donner à la RSE une impulsion nouvelle qui a permis à diverses initiatives privées de voir le jour (Gond & Igalens, 2010). La définition offerte prime le caractère volontaire des actions de RSE menées avec les différentes parties prenantes, ce qui constitue la seconde raison de l'intérêt porté à son contenu. En effet, apparaît en filigrane, dans la définition de la RSE du Livre Vert, l'acceptation de la part de l'UE de la conception américaine de la RSE. D'après cette vision, la RSE est issue de la *soft-law*, autrement dit, laisse les managers libres dans leur mise en œuvre de programmes de RSE. De même, l'intégration des parties prenantes à la définition proposée confirme la primauté de la conception anglo-saxonne de la RSE dont la proximité avec la TPP est patente. Ces dix dernières années, l'UE a été à l'origine de la parution de divers textes visant à encadrer le processus de la RSE, mais au risque de nous perdre dans l'immensité des travaux réalisés, nous nous limitons à la définition du Livre Vert qui demeure celle à laquelle font principalement référence les auteurs du courant de la RSE²⁹.

²⁸ Conclusions de la présidence du Conseil Européen de Lisbonne du 23 et 24 mars 2000 disponible à l'adresse suivante : http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm., site consulté le 20 février 2012.

²⁹ Cf. Lépineux et al. (2010) pour une revue plus complète des stratégies mises en place dans le cadre de l'UE.

1.1.3.2.3. La norme ISO 26 000³⁰

L'ISO est une ONG créée en 1947 dont le cœur d'activité est la production et l'édition de normes internationales pour les entreprises. Cette agence de normalisation permet ainsi de lier les intérêts des entreprises avec celles de la société civile. Au-delà des séries de normes ISO 9 000 et ISO 14 000, lesquelles se rapprochent du champ d'application de la RSE via respectivement le système qualité et la dimension environnementale qu'elles prônent, la nouvelle norme parue en 2010, l'ISO 26 000 paraît propice à l'étude des pratiques de RSE dans les organisations.

Cette norme a été adoptée de façon massive en 2010 par une majorité des pays membres de l'ISO suite à un processus de rédaction de cinq ans réunissant plus de 400 experts (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011). Si la légitimité de cette norme a été questionnée, du fait de la normalisation de la RSE par un organisme privé tel que l'ISO, l'établissement d'un consensus à l'échelle internationale semble lever le voile sur cette interrogation. L'ISO 26 000 précise que « *la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable* » et qu' « *elle se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte* ». Elle élargit le champ d'application de la RSE aux organisations en général et non plus aux seules entreprises. Nous considérons, ici, l'entreprise dans une approche néo-classique, autrement dit, comme une entité économique dont la finalité première est la maximisation des profits. La norme ISO 26 000 substitue, en outre, le terme « sociale » à celui de « sociétale ». Le premier, traduit de l'anglais « *social* » dans l'expression « *corporate social responsibility* » est souvent perçu en Europe et en France de façon réductrice comme les relations entre employeur et employés (Marrewijk, 2003 ; Gond & Igalens, 2012).

³⁰ Nous reviendrons sur la norme ISO 26 000 au second chapitre dans la mesure où cette norme fait l'objet depuis 2011 d'une tentative d'expérimentation dans le secteur du sport.

SYNTHESE DE LA SECTION 1.1

Contrairement à une idée reçue, la RSE n'est pas un nouveau concept, mais elle s'inscrit dans le prolongement de préceptes philosophiques et de pratiques d'entreprises plus anciennes telles que la philanthropie corporative et elle fait l'objet outre-Atlantique de nombreux débats académiques depuis le début du 20^{ème} siècle (Gond & Igalens, 2010). La mise en perspective historique à laquelle nous avons souscrit dans cette section permet de retracer l'avènement de ce concept considéré pour de nombreux théoriciens de la RSE comme une réponse nouvelle à une question ancienne posée (Postel et *al.*, 2011).

L'évolution de ce concept tout au long de la seconde moitié du 20^{ème} siècle traduit les différentes approches dans lesquelles les chercheurs du courant se sont successivement placés (tableau 5). Si l'approche actionnariale a été privilégiée dans un premier temps, le débat du rôle de l'entreprise va permettre d'entrevoir une possibilité pour l'entreprise d'aller au-delà de sa fonction de maximisation des profits. Les affrontements idéologiques d'avant-guerre ne vont cesser de perdurer jusqu'au milieu des années 1970 après que Friedman (1970) ne relance l'idée de la primauté de l'intérêt des actionnaires sur ceux des autres acteurs de l'entreprise. C'est à cette période, qu'en réponse à ces contestations, les travaux du courant de la RSE vont être les plus nombreux. Les tentatives de modélisation de la RSE ont apporté des réponses partielles au périmètre que dessine la RSE et dispensé des solutions sur la façon de faire face aux problématiques de société rencontrées. Dans les modèles établis, la dimension éthique est devenue progressivement implicite. Certains auteurs ont donc été plus loin dans leurs investigations en proposant des modèles de performance sociale (Carroll, 1979, 1991 ; Wood, 1991a).

	1950-1960	1990
NIVEAU D'ANALYSE	Macrosocial	Organisationnel
ORIENTATION THEORIQUE	Ethique/Obligation	Managériale
ORIENTATION ETHIQUE	Explicite	Implicite
LIEN RSE / PERFORMANCE FINANCIERE	Jamais testé	En étroite connexion

Tableau 5 : L'évolution théorique du concept de RSE au cours de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, tableau tiré et traduit de Lee (2008, p. 56).

Toutefois, l'absence de liens avérés entre RSE et performance financière a conduit les auteurs de la RSE à se rabattre sur la TPP jugée comme corpus dominant du champ de la RSE (Dupuis, 2011). Cette théorie va participer nettement à l'émancipation de la RSE en proposant une vision alternative de la gouvernance de l'entreprise, tout en sachant que les actionnaires sont ses parties prenantes les plus importantes (Mullenbach-Servayre, 2007).

Ces derniers temps, la RSE a profité de la vague altermondialiste et de la multiplication des sommets internationaux sur les questions environnementales pour acquérir une légitimité accrue dans le monde de l'entreprise. Le développement durable défini comme le « *développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* » apporte un éclairage supplémentaire sur la façon dont est appréhendé le concept de RSE. Tous ces différents angles de conception font de la RSE un courant théorique foisonnant mais aussi difficile à délimiter. Dans un souci d'harmonisation, les pays de l'UE ont récemment œuvré pour une définition commune de la RSE. Dans ces travaux, l'UE définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001). En 2010, la norme ISO 26 000, de par le nombre des états impliqués dans les travaux préalables à son élaboration, constitue un référentiel qui fait consensus en matière de RSE. C'est à travers cette norme que nous envisageons la RSE comme une réponse managériale permettant de répondre aux attentes et demandes des parties prenantes sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Deux raisons principales expliquent ce choix. La première est la consécration de l'expression responsabilité « sociétale » qui apparaît, dans le contexte européen, mieux dessiner les nombreuses relations entre entreprise et société (Marrewijk, 2003) même si nous utilisons par la suite l'acronyme RSE sans définir explicitement le « S » tant les déclinaisons sémantiques sont multiples. La seconde, plus intéressante et qui nous permet d'effectuer une transition idéale avec la section suivante, est l'application de la RSE non plus au seul cas de l'entreprise mais à l'ensemble des organisations. Le club sportif professionnel, que nous définissons par la suite comme une PME aux logiques organisationnelles hybrides, entre avec cette définition aisément dans le champ d'application de la RSE. De même, le Ministère des Sports, depuis 2011, expérimente avec l'Agence française de normalisation (Afnor) les conditions d'application de cette norme à l'ensemble du mouvement sportif, ce qui renforce l'intérêt d'adopter cette définition dans le cadre de nos recherches.

SECTION 1.2. UN CHAMP CONCEPTUEL SOUS TENSION

« Peu importe ce qu'ils vous disent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec des dirigeants et des directeurs, ils vous demanderont : « pourquoi devrions nous investir dans des initiatives sociales ? ». Nous avons tous beau vouloir avec ferveur sauver le monde mais si nous sommes incapables de répondre à cette question correctement, c'est que nous avons un problème »³¹.

De nombreux académiciens se sont récemment efforcés de transposer des théories des sciences de gestion au concept de RSE, faisant passer ainsi la responsabilité sociale « *d'une idée hors de propos et souvent mal acceptée à l'un des concepts les plus orthodoxes et largement acceptés dans le monde des affaires durant les vingt dernières années* » (Lee, 2008, p. 53). Il existe de nombreuses théories utilisées dans l'étude du concept de RSE qui reflète l'ancrage académique et épistémologique dans lequel le chercheur se place (Delalieux, 2005). Malgré ces efforts de théorisation, la RSE demeure, à l'heure actuelle, un concept tirailé par différents courants théoriques. Cela est causé par le fait que malgré les tentatives d'établissement de modèles intégrateurs (Carroll, 1979, Wood, 1991), le concept de RSE a été écarté du courant orthodoxe des théories des organisations dans la mesure où les résultats des études sur la relation entre performance sociale et financière sont controversés (Gond, 2001 ; Preston & O'Bannon, 1997 ; Waddock & Graves, 1997).

Dupuis (2011) évoque, ainsi, dans le champ de la RSE, deux bipolarités principales sources de tensions. La première, d'ordre épistémologique, distingue les pôles positif et normatif et est intimement liée à la théorie des parties prenantes, théorie centrale dans le courant de la RSE que nous venons de présenter. Cette théorie est illustrée par différentes approches liées à la façon dont les auteurs se sont saisis de son contenu, à tel point que certains d'entre eux envisagent l'existence de plusieurs théories des parties prenantes (Gond & Mercier, 2004). D'un côté, les approches descriptives et instrumentales se focalisent sur des réalités concrètes. Celles-ci sont inscrites dans une vision contractuelle de l'entreprise et stipulent la prise en compte des parties prenantes les plus influentes pour l'organisation. De l'autre côté, l'approche normative ancrée dans une dimension éthique se centre sur l'attention qui devrait être portée à l'ensemble des parties prenantes des organisations. Cette dichotomie

³¹ Déclaration de Michael Porter dans une interview intitulée « *CSR – a religion with too many priests?* » et donnée en 2003 à Mette Morsing, directrice du *Center for Corporate Values and Responsibility* à la *Copenhagen Business School*.

reflète, selon Dupuis (2011), la tension entre positivisme et constructivisme, ce dernier courant étant implicitement lié à l'approche normative de la théorie des parties prenantes.

La seconde bipolarité, qui nous intéresse plus particulièrement, distingue les pôles économique et sociologique. Celle-ci met en opposition les contraintes d'efficacité économique auxquelles sont soumises les organisations (recherche d'un résultat économique positif) aux impératifs de légitimité de leurs activités exercées par les pressions de l'environnement. Dans le premier cas, l'approche économique soutient l'idée que la RSE peut participer activement à la création d'avantages concurrentiels (Porter & Kramer, 2006), alors que l'approche néo-institutionnelle sociologique appréhende la RSE comme un moyen de se prémunir contre le risque « réputationnel » des activités de l'organisation, essentiel à sa survie (Meyer & Rowan, 1977). Nous traitons successivement de ces deux approches en argumentant, premièrement, en faveur d'une lecture néo-institutionnelle des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels français, et deuxièmement pour le développement d'une RSE « stratégique » potentiellement créatrice de valeur. Ces deux approches opposées permettent de synthétiser, selon nous, les principales sources de tensions au sein du champ de la RSE.

1.2.1. L'approche néo-institutionnelle sociologique de la RSE

L'approche néo-institutionnelle consacre une représentation de l'entreprise vue comme une organisation insérée dans la société (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). L'objet de cette seconde section est d'envisager, selon le point de vue néo-institutionnel, la RSE comme une réponse aux pressions institutionnelles exercées par l'environnement et les parties prenantes qui entourent les organisations. Nous présentons, dans un premier temps, les principaux apports de la théorie néo-institutionnelle sociologique en sciences de gestion (1.2.1.1). Tirant ses origines dans divers champs disciplinaires, cette théorie constitue un renouveau de la pensée managériale née des travaux fondateurs de Selznick (1949), Meyer et Rowan (1977) ainsi que ceux de DiMaggio et Powell (1983). Nous établissons, dans un second temps, un pont entre ce courant théorique et le concept de RSE (1.2.1.2). Des travaux de plus en plus nombreux se sont attachés à montrer la pertinence de la théorie néo-institutionnelle dans la lecture du concept de RSE (Matten & Moon, 2008 ; Campbell, 2007). La légitimité organisationnelle y apparaît notamment comme une notion centrale permettant d'affirmer ces liens.

1.2.1.1. EXPOSITION DES PRINCIPES THEORIQUES DU NEO-INSTITUTIONNALISME SOCIOLOGIQUE

A l'image de l'institutionnalisme traditionnel, la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) apporte un renouveau dans une grande partie des sciences sociales. Conformément à l'institutionnalisme traditionnel qui a puisé ses fondements à la fin du 19^{ème} siècle dans différents champs académiques des sciences sociales (Jacoby, 1990 ; Scott, 1995), les sciences économiques sont les premières à avoir opéré leurs mutations idéologiques, lesquelles ont été à l'origine de l'avènement du néo-institutionnalisme. Cependant, nous ne développerons pas en détail l'avènement de la TNI dans ce champ disciplinaire, de peur de nous égarer dans l'immensité des travaux réalisés, et dont certains constituent des références en théorie des organisations comme ceux de Coase (1937), de Demsetz (1967), de Jensen et Meckling (1976) ou encore de Williamson (1985). Tous ces travaux se sont inspirés de ceux des économistes du courant institutionnel traditionnel tels que Veblen, Commons et Mitchell (Scott, 1995) qui ont progressivement pris en compte l'influence du contexte social dans lequel les entreprises évoluaient. Ainsi, le néo-institutionnalisme sociologique, prenant appui sur le travail des économistes, a émergé au milieu de la seconde moitié du 20^{ème} siècle (1.2.1.1.1). La TNI s'est constituée comme un courant théorique explicatif de l'homogénéité

des formes organisationnelles. Ce courant a introduit un nombre important de notions clés. Celles d'organisations et d'institutions (1.2.1.1.2) sont évidemment largement évoquées et ont, très tôt, été définies par les auteurs néo-institutionnels. C'est à travers le processus d'institutionnalisation (1.2.1.1.3) qu'est envisagé le passage de l'organisation formelle à celui de structure informelle empreinte d'éléments institutionnalisés. Ce second concept a notamment été développé à l'aune des travaux de DiMaggio et Powell (1983) sur les isomorphismes organisationnels (1.2.1.1.4). L'isomorphisme est référencé comme un concept organisateur central de la TNI (Leca, 2006) et soutient l'idée que différents types de pressions institutionnelles participent à l'homogénéisation des formes et des pratiques organisationnelles au sein de champs institutionnalisés.

1.2.1.1.1. L'émergence du néo-institutionnalisme en sociologie des organisations

Le néo-institutionnalisme tire sa quintessence dans les préceptes édictés par les anciens institutionnalistes avec lesquels il partage un certain nombre de points, dont celui de rejeter partiellement le modèle de l'acteur rationnel. L'intérêt de distinguer l'institutionnalisme du néo-institutionnalisme en sociologie des organisations a été l'objet de questionnements, notamment de la part d'auteurs se situant à cheval entre ces deux périodes (Selznick, 1996). Les académiciens puristes mettent en évidence les différences sur le point théorique entre ces deux approches, alors que les contestataires de cette dichotomie, qu'ils jugent purement artificielle, arguent que les sciences sociales doivent répondre à des problématiques pratiques et opérationnelles et non idéologiques (Selznick, 1996). Néanmoins, il apparaît que la distinction réalisée entre *old institutionalism* et *new institutionalism* permette de mieux appréhender le second à partir du premier et ne pas le faire constituer pour certains académiciens une erreur (Scott, 1995). De fait, de nombreux auteurs ont tenté une approche comparative entre ces deux courants (Jacoby, 1990 ; Selznick, 1996 ; Scott, 1995 ; DiMaggio & Powell, 1991). Ces derniers ont mis en évidence des points de divergence entre ces deux théories, notamment l'analyse de l'environnement beaucoup plus rigoureuse faite par les auteurs du néo-institutionnalisme (Jacoby, 1990). Ils pointent, à ce titre, l'inexistence d'études empiriques réalisées sur les organisations de la part du courant institutionnel, ce qui engendre un manque patent de liens entre la notion d'institution et celle d'organisation. Les désaccords existants entre ancien et néo-institutionnalisme ne sauraient se résumer à ces deux raisons,

mais ces dernières apparaissent centrales dans la distinction entre ces deux courants de pensée³².

Les auteurs néo-institutionnels contemporains attribuent l'émergence du courant néo-institutionnel en sociologie des organisations à différents travaux menés à partir de la moitié du 20^{ème} siècle jusqu'à la fin des années 1970. Certains auteurs comme Scott (1995) font référence aux écrits publiés par Selznick (1949, 1957) dans lesquels cet auteur traite respectivement de l'acceptation sociale par les habitants d'une région rurale des Etats-Unis de l'implantation d'un établissement fédéral dans leur communauté et du phénomène de *leadership* institutionnel dans les organisations. DiMaggio et Powell (1991) attribuent, quant à eux, l'émergence du néo-institutionnalisme sociologique à une série de travaux réalisés dans le système scolaire américain publiés à la fin des années 1970 (Meyer, 1977, 1979 ; Meyer et Rowan 1977)³³. Ce dernier article est considéré par les auteurs contemporains de la TNI comme un écrit fondateur de l'approche institutionnelle en sociologie des organisations et figure parmi les papiers les plus cités de ce courant. Les résultats de leurs études montrent que les institutions américaines d'éducation recueillent auprès de la société une légitimité naturelle alors même qu'elles ne sont soumises à aucune évaluation, ni contrôle étroit de leur fonctionnement interne contrairement à d'autres organisations et notamment celles du secteur industriel. Ces travaux pionniers vont permettre l'émergence du néo-institutionnalisme sociologique et c'est sur la base de ces résultats que de nombreux auteurs définiront un certain nombre de concepts clés de ce courant théorique.

1.2.1.1.2. Institutions et organisations

Les travaux néo-institutionnels distinguent la notion d'institution de celle d'organisation. L'un des apports majeurs de cette approche est de montrer que l'organisation est le produit d'activités formelles pour lesquelles il est possible de coordonner et d'évaluer les pratiques organisationnelles mises en œuvre. L'institution est quant à elle marquée par

³² Cf. tableau comparatif de l'ouvrage de DiMaggio et Powell (1991, p. 13) entre ancien et néo-institutionnalisme en sociologie des organisations pour avoir un aperçu des nombreux points de désaccords entre ces deux courants.

³³ Le premier article de Meyer (1977) a abouti à des conclusions regroupées dans le second cité (Meyer, 1979). Celui-ci est un rapport rendu à l'Institut National d'Education des Etats-Unis. Le document le plus connu des trois demeure toutefois l'article de coécrit avec Rowan (1977). Nous mentionnons en plus de ces travaux celui de Weick (1976) écrit un an auparavant et établissant déjà des conclusions sur le processus d'institutionnalisation dans les organisations du système scolaire américain.

l'existence d'une structure informelle déconnectée des activités qui s'y déroulent et construite par l'environnement social dans lequel elle évolue. Les principales définitions accordées à chacun de ces termes ont été consacrées dans un premier temps par les travaux de Selznick (1949, 1957), puis dans un second temps par ceux de Meyer et Rowan (1977).

Selznick (1949, 1957) est l'un des premiers auteurs du courant néo-institutionnel à introduire précisément la notion d'institution et à la distinguer de celle d'organisation (Rojot, 2005). Dans son ouvrage traitant de la *Tennessee Valley Authority* (TVA), cet auteur montre que cet établissement fédéral, dont l'objectif est l'industrialisation d'une partie de la vallée du Tennessee, a été accepté dans son environnement grâce à la cooptation des agents locaux. Pourtant, tous les éléments portaient à croire que cette implantation ne pouvait être que rejetée dans la mesure où l'Indiana, l'Etat dans lequel la TVA projetait de s'installer, était profondément rural et conservateur et voyait d'un très mauvais œil l'arrivée d'un établissement fédéral sur son territoire (Selznick, 1949). A travers l'étude portant sur les raisons de l'acceptation de la TVA en Indiana par la population locale, Selznick (1949) pose les bases de la TNI en définissant les principales notions de ce courant. Prenant appui sur les écrits de Barnard (1938), l'organisation est définie avant tout comme une structure formelle qui constitue un « *instrument technique visant à mobiliser l'énergie des hommes et à la diriger vers une série d'objectifs* » (Selznick, 1949, p. 251) au contraire de l'institution qui se caractérise par la primauté de sa structure informelle (normes, règles officieuses, relations de coopération...) et qui se définit comme « *un produit naturel répondant à des pressions et des besoins sociaux* » (Selznick, 1957, p. 5). Ces propos ont été relayés par la suite dans la vision qui considère l'organisation comme « *une procédure organisée et établie* », celle-ci étant souvent représentée comme « *un ensemble de règles constitutives de la société* » (Jepperson, 1991 p. 143). La distinction entre structures formelles, d'un côté, et informelles, de l'autre côté, constitue un réel apport de la TNI et invite à regarder plus attentivement la façon dont se structurent les organisations.

Meyer et Rowan (1977) dans leur tentative de définition des institutions et des organisations vont approfondir les travaux pionniers de Selznick (1949, 1957). Ces deux auteurs définissent la notion d'organisation formelle comme étant constituée « *de systèmes d'activités coordonnées et contrôlées qui surviennent lorsque le travail est encastré dans des réseaux complexes de relations techniques et d'échanges à la frontière entre les organisations et leurs environnements* » (Meyer & Rowan, 1977, p. 340). Ils soutiennent, par ailleurs, la

thèse selon laquelle les structures organisationnelles formelles qui sont le reflet de règles institutionnelles rationalisées, se conforment entre elles car elles doivent respecter des mythes auxquels elles sont soumises par leur environnement institutionnel. Ainsi, « *les bureaucraties éducatives émergent et sont formées non pas tant pour éduquer les enfants qui leurs sont confiés que surtout comme des agences de certification et de catégorisation de personnel dans la société moderne* » (Rojot, 2005, p. 410). Dans le système scolaire, l'obtention d'un diplôme fait, par exemple, partie de ces mythes qui donne la possibilité à un étudiant de faire valoir un certain niveau d'études sans que personne ne puisse réellement évaluer le contenu du diplôme.

En résumé, les travaux de ces auteurs qui auront une répercussion dans d'autres domaines organisationnels fortement institutionnalisés tels que la santé ou la culture ont montré que la structure formelle est envisagée de manière symbolique et de façon relâchée (*loosely-coupling*). Ce dernier terme signifie que les organisations ont clairement « découplé » leurs activités principales de leurs structures informelles (Weick, 1976). Ce découplage qualifie les organisations se caractérisant par la poursuite d'objectifs divers et variés et dont les critères d'évaluation apparaissent difficiles à mettre en place (Maroy, 2007). Cette notion permet de justifier la légitimité organisationnelle que recherchent les organisations et qui constitue un concept central du néo-institutionnalisme.

1.2.1.1.3. Le processus d'institutionnalisation

Selon Selznick (1957, p. 17), le processus d'institutionnalisation signifie « *infuser de la valeur au-delà des obligations techniques (que requiert une tâche)* ». Dans le cas de la TVA, c'est la société qui infuse ses valeurs, pour légitimer l'implantation de cet établissement dans la vallée du Tennessee. Tolbert et Zucker (1983, p. 25) définissent de manière simple que l'institutionnalisation « *se réfère au processus par lequel les éléments d'une structure formelle deviennent largement acceptés, et à la fois appropriés et nécessaires, servant à légitimer les organisations* ». Cette définition est, à nos yeux, pertinente car elle envisage la légitimité, concept auquel nous faisons référence dans la suite de nos propos, comme une conséquence de l'institutionnalisation. Elle introduit également l'acceptation plus généralement mobilisée sous la dénomination de « *taken for grant* » comme une notion

prédominante de ce courant théorique. Ainsi, l'institutionnalisation est un processus qui tend à rendre l'organisation acceptée de tous.

Afin de synthétiser les nombreuses définitions du concept d'institutionnalisation, nous empruntons celle de DiMaggio et Powell (1983, p. 148) qui caractérise l'institutionnalisation comme « *l'augmentation du degré d'interaction entre organisations d'un même champ ; l'émergence de structures dominantes inter organisationnelles et de modèles de coalition ; l'augmentation de la charge d'informations avec laquelle les organisations doivent traiter ; et le développement d'une conscience mutuelle d'être inclus dans une entreprise commune au sein de participants formant un ensemble d'organisations* ». Le détail avec lequel ces deux auteurs nous décrivent ce processus livre les étapes de l'institutionnalisation des organisations au sein d'un même champ organisationnel.

1.2.1.1.4. L'isomorphisme organisationnel : le modèle prédictif de DiMaggio et Powell

La question traitée ici se résume à savoir pourquoi certaines organisations qui évoluent dans un même champ, se ressemblent entre elles. Pour répondre à cette problématique, les auteurs néo-institutionnels ont d'abord prédécoupé des niveaux d'analyse afin d'étudier le processus d'institutionnalisation dans le champ des organisations. A partir de la collecte des travaux institutionnels réalisés, Scott (1995) distingue six niveaux d'analyse des organisations (système mondial, sociétal, champ organisationnel, population d'organisations, organisation et sous-système organisationnel). Les premiers auteurs ont essentiellement étudié les organisations dans leurs environnements proches, ce qui place leurs travaux au niveau organisationnel (Selznick, 1947), alors que les néo-institutionnalistes opèrent à un niveau beaucoup plus macrosocial, ce qui a contribué à l'émergence des niveaux mondial et sociétal comme point d'ancrage des études réalisées.

Les travaux menés par DiMaggio et Powell (1983) s'inscrivent dans deux des six niveaux énoncés ci-dessus : l'organisation et le champ organisationnel. Ces travaux qui ont eu une portée retentissante dans le courant néo-institutionnel en sociologie des organisations, ont, semble-t-il, dépassé les frontières de cette approche et sont régulièrement cités en théorie des organisations. Ces deux auteurs se sont intéressés aux facteurs d'homogénéisation des organisations au sein d'un même champ organisationnel. Par champ organisationnel, il est

sous entendu « *un ensemble d'organisations constituant un domaine reconnaissable d'un pan de vie institutionnelle [tel que] des fournisseurs, des consommateurs, des agences d'Etat et d'autres organisations qui produisent des biens et services similaires* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). Ils s'attachent, en outre, à montrer les natures des isomorphismes qui agissent à la fois au sein des organisations et dans le champ dans lequel ces dernières se situent. Reprenant une définition d'Hawley (1968, cité par DiMaggio & Powell, 1983, p. 149), ces deux auteurs définissent l'isomorphisme comme « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités, lesquelles font face à une série de conditions environnementales identiques* ». Deux types d'isomorphisme ont été mis en évidence préalablement à l'établissement du modèle d'hypothèses prédictives de DiMaggio et Powell (1983). Le premier d'entre eux, l'isomorphisme concurrentiel, est la conséquence directe de la pensée de Weber (1964), qui consiste à envisager le marché concurrentiel comme étant à l'origine d'une homogénéisation des structures organisationnelles notamment celle des entreprises (Meyer & Rowan, 1977 ; Meyer, 1979). Néanmoins, dans le champ élargi des organisations, les auteurs institutionnels ont mis en évidence la présence d'un second type d'isomorphisme, l'isomorphisme institutionnel, découlant de l'environnement dans lequel sont encadrées les organisations (Aldrich, 1979 ; Fenell, 1980). C'est dans ce deuxième type d'isomorphisme que s'inscrit le modèle prédictif de DiMaggio et Powell (1983) (tableau 6). Les hypothèses formulées permettent d'établir des liens entre le degré d'isomorphisme des organisations et du champ organisationnel dans lequel celles-ci évoluent, d'un côté, et une série de variables institutionnelles de l'autre côté.

Le cadre de DiMaggio et Powell (1983) établit des postulats quant aux déterminants de la mise en œuvre de pratiques organisationnelles au sein d'un même secteur. Ces hypothèses prédictives constituent des pistes de recherche potentielles sur l'émergence des pratiques de RSE au sein des organisations (Campbell, 2007).

NIVEAU DE CHANGEMENT	NATURE DES ISOMORPHISMES	HYPOTHESES	HYPOTHESES
ORGANISATIONNEL	Isomorphismes coercitifs	A1	Plus l'organisation sera dépendante d'une autre, plus elle aura tendance à devenir semblable à cette dernière du point de vue de la structure, du climat et du comportement.
		A2	Plus l'approvisionnement en ressources d'une organisation sera concentré dans quelques organisations, plus cette organisation aura tendance à se comporter de manière semblable aux organisations dont elle dépend.
	Isomorphismes mimétiques	A3	Plus les relations entre les moyens et les buts seront incertaines au sein d'une organisation, plus celle-ci tentera de ressembler aux organisations qu'elle pense fortunées.
		A4	Plus les buts d'une organisation sont incertains, plus une organisation tentera de ressembler aux organisations qu'elle pense prospères.
	Isomorphismes normatifs	A5	Plus le choix du personnel managérial se fera en fonction de qualifications universitaires, plus l'organisation aura tendance à se conformer aux autres organisations de son champ.
		A6	Plus les managers des organisations seront impliqués dans leurs corps de métiers (associations professionnelles), plus celles-ci auront tendances à se conformer aux autres organisations du champ.
CHAMP ORGANISATIONNEL	Isomorphismes coercitifs	B7	Plus le degré, auquel un champ organisationnel est dépendant à une ressource nécessaire à sa survie, sera important, plus l'intensité de l'isomorphisme sera élevée.
		B8	Plus le degré, auquel les organisations d'un champ donné opèrent des transactions avec des agences de l'Etat, est élevé, plus l'isomorphisme sera étendu à l'intégralité du champ organisationnel
	Isomorphismes mimétiques	B9	Moins il y aura de possibilités de modèles organisationnels dans un champ donné, plus les isomorphismes se répandront vite dans celui-ci.
		B10	Plus le degré auquel les technologies sont variables, et les buts incertains, dans un champ organisationnel sera élevé, plus la possibilité d'un changement isomorphe de se produire sera grand.
	Isomorphismes normatifs	B11	Plus le degré de professionnalisation dans un champ sera élevé, plus grand sera le nombre de changements isomorphes.
		B12	Plus le degré de structuration d'un champ sera élevé, plus grand sera le degré d'isomorphisme.

Tableau 6 : Niveau, nature, degré des isomorphismes et hypothèses associées, tableau tiré et traduit de DiMaggio et Powell (1983).

Le cadre ici présenté met en exergue trois sources différentes d'isomorphismes. La première d'entre elles est liée au caractère coercitif des lois et des règlements. L'isomorphisme coercitif est ainsi « *le résultat de pressions formelles et informelles qu'exercent des organisations sur d'autres organisations* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). La présence d'un environnement juridique commun aux organisations qui opèrent dans un même champ renforce la conformité entre les organisations, mais cette pression peut-être également exercée dans la sphère concurrentielle comme le soutient la théorie sur l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977 ; Fenell, 1980). Ce type d'isomorphisme est intimement lié à la légitimité à laquelle se soumet une organisation soucieuse de se conformer aux pratiques de son champ organisationnel. Il renvoie aux mythes formés par les organisations les plus puissantes du champ dans lequel se trouve l'organisation désireuse de se conformer aux pratiques de ces dernières (Meyer & Rowan, 1977, p. 348). Le second type d'isomorphisme concerne les processus mimétiques que mettent en place les organisations notamment lorsque ces dernières se trouvent dans une situation d'incertitude. Dans ce cas, la diffusion d'éléments institutionnalisés s'explique par des transferts de compétence des employés entre organisations, ou encore des consultants qui étudient les pratiques de plusieurs organisations du même secteur. Enfin, le dernier type d'isomorphisme envisagé concerne les processus normatifs issus de la professionnalisation du secteur dans lequel est implantée l'organisation. Il renvoie aux normes et aux pratiques en vigueur dans le corps de métiers, notamment des fonctions dirigeantes. L'isomorphisme normatif est véhiculé, entre autre, par les institutions éducatives qui forment les futurs dirigeants du secteur ainsi que l'émergence de réseaux professionnels.

1.2.1.2. RSE ET THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE

Depuis quelques années, de multiples travaux ont tenté de lier la thématique de la RSE à la TNI. Lee (2008) note qu'un nombre conséquent d'écrits académiques ont tenté de justifier par un cadre institutionnel le comportement social des entreprises. Ces travaux s'inscrivent dans des champs différents tels que l'environnement ou encore le marché du travail et ont abondé à partir du début des années 2000. En remontant plus loin dans la littérature managériale, nous nous apercevons également que certains auteurs de la TNI, sans que leurs contributions ne se soient centrées précisément sur la responsabilité sociale, avaient déjà effleuré ce concept. Dans son article présentant une typologie des stratégies de réponse

des organisations aux processus institutionnalisés, Oliver (1991, p. 148) démontre que les organisations ne doivent pas obligatoirement attendre un retour avantageux « *lorsque des normes ou des pratiques externes (à l'organisation) ont atteint le statut de 'fait social'* » et prend en exemple le cas de la RSE. Enfin, Selznick (1996, p. 272) dans un article faisant état des perspectives futures de développement du néo-institutionnalisme, appréhende cette théorie comme « *un appel à la résistance à la culture du court-terme, guide la pensée de la réflexion autour de la responsabilité de l'entreprise, qui interroge les finalités de 'maximisation' des profits ou des retours sur investissements* ».

Nombreuses sont les contributions du courant néo-institutionnel à se situer dans des approches comparatives nationales et internationales et à se focaliser sur des milieux reflétant un pan entier de la vie institutionnelle tel que le système scolaire. Ce domaine, qui fait directement référence aux travaux de Meyer et Rowan (1977) sur les institutions scolaires américaines, offre un pont en or pour relier le concept de RSE à la TNI. A ce titre, les contributions de Matten et Moon (2004, 2005) apportent un regard éclairant. Celles-ci portent sur l'enseignement de la RSE dans le système scolaire européen et s'inscrivent dans une série de travaux menés dans des approches comparatives sur les déterminants d'adoption et de diffusion des pratiques en la matière aux Etats-Unis et dans les pays européens (Matten & Moon, 2008). A l'aide d'un cadre construit à partir de la notion de « système économique national »³⁴, ces deux auteurs montrent qu'il existe des variables historiques institutionnelles inscrites dans les systèmes politique, financier, scolaire et culturel propres à chacun de ces pays. Ces différents éléments ont façonné aussi bien la conception de l'entreprise et ses systèmes de gouvernance que l'organisation du marché de telle sorte que la RSE est envisagée de façon explicite aux Etats-Unis contrairement à l'Europe où elle est introduite de façon beaucoup plus implicite.

En Europe, la mobilisation du courant institutionnel en tant que prisme de lecture de la RSE est couramment effectuée. Il convient de rappeler que, dans ce cas, la définition de la RSE largement acceptée que nous avons consacrée dans la section précédente provient de la plus grande institution en Europe que constitue l'UE. A l'époque, les travaux de la Commission Européenne de l'emploi et des affaires sociales préalables à l'élaboration de cette définition avaient permis aux différentes institutions de chaque Etats membres de

³⁴ Les auteurs emploient le terme de « *national business system* » (Matten & Moon, 2008).

provoquer un débat afin d'ériger un cadre favorable à la RSE. En France, ce sont les institutions étatiques sous le Gouvernement Jospin, ainsi que les organisations patronales et syndicales qui y ont principalement participé (Gond & Igalens, 2010). Le consensus établi autour de la définition de la RSE relève donc de débats entre institutions, ce qui en fait un concept institutionnalisé en soi.

En 2008, à l'occasion de son cinquième congrès, l'Aderse avait enregistré, dans sa première session sur les fondements théoriques de la RSE, trois communications successives évoquant le processus d'institutionnalisation de la RSE (Ben Mlouka & Boussoura, 2008 ; Bouyouf, 2008 ; Gilormini, 2008). Cette soudaine appropriation de la TNI comme prisme de lecture du concept de RSE a émergé de manière concomitante à l'apparition et à la diffusion de normes au sein des entreprises. Les travaux francophones récents confirment cette hypothèse dans la mesure où un grand nombre d'entre eux utilisent les modèles déterministes institutionnels pour justifier de la diffusion des normes environnementales (Boiral, 2006 ; Marmorat, 2009) et des chartes éthiques (Le Borgne-Larivière, 2009) au sein des entreprises. En résumé, un certain nombre de chercheurs appréhendent la TNI comme un cadre théorique fécond pour analyser l'adoption de pratiques de RSE (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007 ; Klarsfeld & Delpuech, 2008 ; Bodet & Lamarche, 2007). C'est donc à travers les fondements théoriques institutionnels que nous envisageons les déterminants de la mise en place de pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Celle-ci est notamment le produit d'une recherche de légitimité à laquelle ces clubs sont, en partie, contraints par les pressions externes de l'environnement que nous abordons à présent. D'après l'approche néo-institutionnelle, c'est à travers la notion de légitimité organisationnelle (1.2.1.2.1) que sont appréhendées les pratiques de RSE. Concept clé de la TNI, la légitimité représente un « *problème managérial majeur* » auquel les dirigeants d'organisations doivent porter un regard bienveillant (Laufer, 1996). Elle constitue parfois l'objectif implicite des organisations quitte à aller à l'encontre de leurs buts originels. En reliant la notion de légitimité organisationnelle au concept de RSE, nous constatons que cette dernière constitue un puissant de légitimation des activités des organisations. Nous montrons ainsi que la mise en place de pratiques de RSE peut être réalisée de façon opportuniste pour les organisations en quête de légitimité (1.2.1.2.2).

1.2.1.2.1. La légitimité organisationnelle : notion centrale dans l'approche néo-institutionnelle

La notion de légitimité a, très tôt, été évoquée par les écrits de Weber (1971). En s'interrogeant sur les origines du pouvoir en politique, cet auteur impute à la légitimité la source de trois différents types de pouvoir (traditionnel, charismatique, rationnel-légal). Or, les travaux des principaux auteurs institutionnels et néo-institutionnels établissent une affiliation forte avec les travaux wébériens³⁵. Cela confère à la légitimité organisationnelle l'origine de la « *transformation intellectuelle* » (Suchman, 1995, p. 571) ayant amené les auteurs néo-institutionnels à envisager l'organisation comme un lieu symbolique infusé de normes et de valeurs.

Dans les travaux pionniers de Meyer et Rowan (1977), la notion de légitimité est préférée à celle d'intérêts pour mettre en évidence le découplage entre structures formelles et informelles. D'après ces deux auteurs, les pressions externes exercées sur les organisations seraient, ainsi, la conséquence d'un souci de légitimation de la part de l'organisation vis-à-vis de son environnement externe. Ces derniers vont même plus loin en défendant la thèse selon laquelle, en légitimant certaines activités, les organisations peuvent rentrer en conflit avec leurs propres objectifs. Néanmoins, ce paradoxe semble inéluctable tant la quête de légitimité permet d' « *augmenter les ressources et les capacités de survie des organisations* » (Meyer & Rowan, 1977, p. 352). Les différents arguments de la TNI sont repris ci-dessous (figure 11).

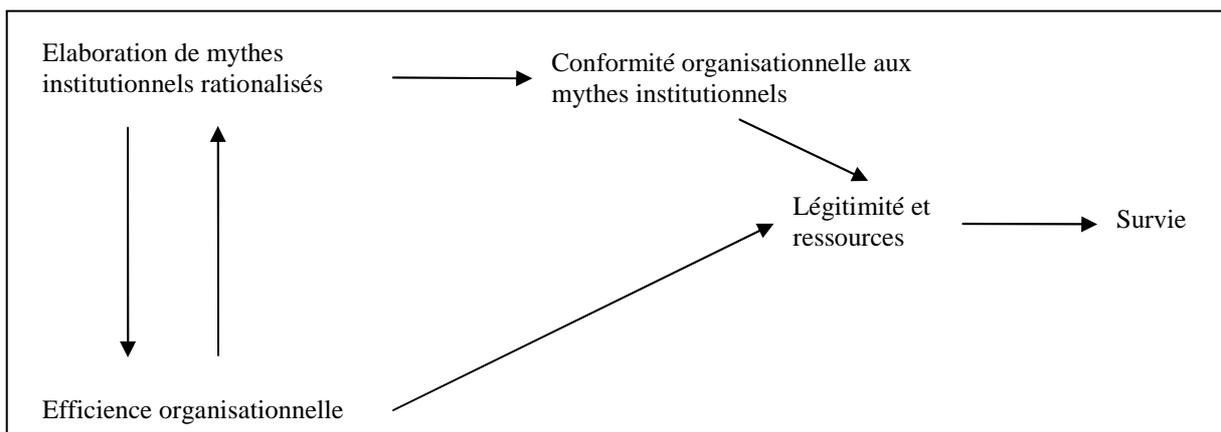


Figure 11 : La survie des organisations d'après les préceptes de la TNI, figure tirée et traduite de Meyer et Rowan (1977, p. 353).

³⁵ En guise d'exemple, le titre de l'article séminal de DiMaggio et Powell (1983) comporte une référence explicite aux écrits de Weber en mentionnant la « cage de fer » qui correspond à l'image faite du sociologue allemand de l'ordre rationnel, né du capitalisme, qui emprisonne l'humanité entière.

Dans ce schéma sont clairement définis les moyens pour l'organisation de parvenir à la survie dans son environnement concurrentiel. Les facteurs clés de survie sont de deux types. D'un côté l'efficience organisationnelle, autrement dit la capacité des organisations à coordonner et contrôler leurs activités formelles, constitue le premier chemin vers le succès d'une organisation. Cependant, dans des secteurs hautement institutionnalisés, les organisations ont besoin, pour leurs survies, de se conformer aux règles et routines, que Meyer et Rowan (1977) nomment « les mythes institutionnels » pour acquérir la légitimité nécessaire à leur survie. Alors que dans d'autres courants des théories des organisations, la légitimité est entrevue comme une simple ressource, celle-ci constitue donc, dans l'approche néo-institutionnelle, une condition vitale des organisations.

D'autres auteurs néo-institutionnels se sont évertués à définir la légitimité des organisations. Parmi eux, Berger et Luckmann (1967, p. 93) perçoivent la légitimité comme une nouvelle façon de penser les activités des organisations ce qui permettrait d'expliquer « *l'ordre institutionnel en attribuant une valeur cognitive à ses apparences formalisées* ». Certains auteurs supposent, également, que les organisations ne se concurrencent pas uniquement sur un plan économique, mais qu'elles sont aussi à la recherche de pouvoir et en quête d'une légitimité institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). Si le concept de légitimité apparaît central dans le courant néo-institutionnel, certains auteurs mettent, néanmoins, en exergue l'absence de consensus autour de la définition que recouvre précisément ce terme (Terreberry, 1968). En intégrant les dimensions évaluative et cognitive des différentes définitions données à la notion de légitimité, Suchman (1995, p. 574) l'envisage comme « *l'idée généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de caractéristiques* ». Cet auteur définit, en outre, trois grands types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive). La légitimité pragmatique correspond aux organisations désireuses de montrer à leurs environnements qu'elles se conforment à leurs attentes. Les légitimités morales et cognitives insistent, quant à elles, sur l'importance de la réputation comme élément de leurs stratégies. A partir de cette typologie sont caractérisées des stratégies auxquelles se conforment les organisations en fonction de leurs besoins de gagner, de maintenir ou de retrouver de la légitimité.

1.2.1.2.2. La RSE : une opportunité offerte aux organisations en quête de légitimité

Tel que nous l'avons montré précédemment, aucune étude ne peut affirmer avec certitude l'impact positif de la performance sociale d'une organisation sur sa performance économique. A partir de ce constat, il apparaît que d'autres raisons que celles purement économiques soient à l'origine de la mise en place de pratiques de responsabilité sociale au sein des organisations. Cela est d'autant plus vrai qu'aucun texte de loi n'oblige formellement les organisations d'être socialement responsables³⁶. Il apparaît, dans ce cas, que la TNI dont les fondements reposent, en partie, sur le concept de légitimité, offre des perspectives de recherches intéressantes. De ce point de vue, la responsabilité sociale est conçue comme une source de légitimité recherchée par les organisations afin que celles-ci puissent répondre aux attentes de leurs environnements. La quête de légitimité est également à l'origine de l'isomorphisme des organisations qui, aussi différentes les unes entre elles, cherchent pour beaucoup à se comporter de manière responsable.

L'hypothèse d'un lien de proximité entre la légitimité et la dimension sociale incarnée, ici, par la RSE a été, en sciences sociales, établie depuis de nombreuses années. Ainsi, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p. 43), montrent que « *la question de la légitimité est consubstantielle de l'ordre social* » et attribuent à Weber le rapprochement du concept de RSE avec le domaine des sciences sociales. Des trois modèles types définis par le sociologue allemand que nous venons d'évoquer, c'est sur le modèle rationnel-légal que repose l'institution étatique qui a elle-même fortement influencée la TNI (Laufer, 1996). Les parutions remarquables de DiMaggio et Powell (1983) et de Meyer et Rowan (1977) sont, d'ailleurs, centrées sur les travaux sociologiques antérieurs de Weber. D'après le postulat de recherche que formulent ces deux derniers auteurs et que nous avons en partie déjà évoqué plus haut, « *les organisations qui intègrent des éléments rationalisés socialement légitimés dans leurs structures formelles maximisent leur légitimité et augmentent leurs ressources et leurs capacités de survies* » (Meyer & Rowan, 1977, p. 352). En considérant que le processus d'institutionnalisation va de pair avec celui de rationalisation (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007), il semble tout à fait envisageable de remplacer les termes « des éléments rationalisés socialement légitimés » par « la responsabilité sociale ». De même, si la RSE souffre de certaines critiques (Lamarche, 2011 ; Postel et al., 2011), risquant de lui faire

³⁶ A l'exception de la loi NRE évoquée dans la première section et qui ne concerne qu'une part infime des entreprises, la RSE demeure en France une pratique volontaire.

perdre sa légitimité, celle-ci est majoritairement perçue comme une réponse appropriée aux problèmes économiques actuels permettant d' « *envisager un avenir viable* » (Lépineux et *al.*, 2010, p. 2). Enfin, le rapprochement que nous avons opéré entre RSE et développement durable renforce le caractère légitime de la RSE. En effet, si le concept de RSE est réservé au domaine entrepreneurial classique, celui de développement durable est plus largement accepté de tous et se retrouve dans toutes les sphères de la société.

1.2.2. Le *business case* de la RSE

L'engouement des auteurs en management stratégique pour l'étude du concept de RSE est palpable depuis le début des années 1990 (Lee, 2008). Comme en témoigne la déclaration de Porter dans l'épigraphe de cette section, la mise en place de pratiques de RSE relève de processus décisionnels pris en amont par la direction des entreprises ou plus généralement des organisations. De même que cet auteur, éminemment cité dans le courant du management stratégique des organisations, nous partageons l'idée qu'il est difficile voire impossible dans une optique opérationnelle d'inciter les managers à pratiquer la RSE s'il n'existe aucun avantage à sa mise en place. C'est la raison pour laquelle nous nous positionnons ici en tant que défenseur de l'existence d'une RSE « stratégique » (Porter & Kramer, 2006). L'émergence de la responsabilité sociale dans le domaine de la stratégie d'entreprise fait débat. D'un côté, certains auteurs dénotent un « *manque de production académique concernant la RSE, la stratégie d'entreprise et les questions en matière d'avantage concurrentiel* » (Sousa Filho, Wanderley, Gomez & Farache, 2010, p. 295). De l'autre, certains indiquent que, dans la littérature managériale, « *éthique et responsabilité sociale sont liées aux objectifs des entreprises de multiples façons* » (Husted & Allen, 2000, p. 23). Les propos décrits ici se situent dans la seconde approche. Toutefois, si les discours des dirigeants d'entreprises aux Etats-Unis ont, dans les années 1950, fait la part belle à la RSE, les premiers modèles de management stratégique issus des différents courants de pensée n'ont fait qu'effleurer ce concept. C'est la raison pour laquelle nous considérons la RSE comme émergente dans le champ du management stratégique. Nous dressons, dans un premier temps, une revue de littérature regroupant les contributions les plus marquantes du domaine au niveau international et français (1.2.2.1). La plupart de ces travaux, à l'image de ceux de Porter et Kramer (2006, 2011), envisagent la RSE comme un levier stratégique potentiellement créateur de valeur (1.2.2.2) et mettent en avant l'existence d'une « *strategic corporate social responsibility* ».

1.2.2.1. REVUE DE LITTÉRATURE DES TRAVAUX DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RSE

Dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, peu de travaux ont entrepris le pari d'intégrer la RSE dans l'analyse de la stratégie des firmes. Depuis la fin des années 1990, il apparaît toutefois un renouveau de la pensée managériale autour de la question de la RSE qui s'est

matérialisée par une augmentation notable des travaux liant RSE et management stratégique. Dans leur article, Burke et Logsdon (1996) invitent les chercheurs à dépasser la vision traditionnelle qui consiste à mesurer les effets des pratiques sociales par rapport aux bénéfices obtenus à court terme. Ces deux auteurs préconisent ainsi de prendre en compte la valeur créée par les firmes (*created value*), lorsque celles-ci s'engagent dans des programmes socialement responsables. Cette valeur constitue un des éléments auxquels les auteurs en stratégie des organisations font quasi-systématiquement référence afin de justifier de l'orientation des entreprises dans une dimension sociale et citoyenne.

Husted et Allen (1998, p. 9) ont été les premiers à développer le concept de « stratégie sociale d'entreprise » (*corporate social strategy*) qui désigne « *le projet d'une firme d'allouer des ressources afin d'atteindre les objectifs sociaux à long terme et de créer un avantage concurrentiel* ». Ces deux auteurs s'interrogent alors sur l'importance de l'intérêt à accorder aux entreprises qui utilisent l'éthique ou la RSE dans leurs politiques stratégiques. Ils en arrivent à la conclusion que le choix d'une stratégie sociale ne constitue pas une motivation en soi des dirigeants, mais plus un outil servant à résoudre les dilemmes posés aux managers dans leur tentative de concilier aussi bien les intérêts des propriétaires que ceux des autres parties prenantes (Husted & Allen, 2000). La majorité des contributions en stratégie des organisations vont néanmoins au-delà de l'opposition traditionnellement établie entre les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes. S'inscrivant dans la lignée des contributions de Porter et Kramer (2006, 2011) que nous abordons par la suite, ces travaux vantent les mérites des organisations qui ont su, à partir de problématiques sociales et environnementales, augmenter de façon notable leurs bénéfices à long terme en révisant leurs modèles managériaux traditionnels et en modifiant les critères de performance retenus.

En France, de nombreuses entreprises prennent en compte les principes généraux du développement durable (responsabilité sociale, économique et environnementale) en formalisant des pratiques socialement responsables intégrées au cœur de leurs activités. Cette nouvelle orientation stratégique des organisations proactives vis-à-vis de la RSE a laissé le champ libre à la réalisation de quelques travaux récents de la part d'auteurs français. A l'image des contributions nord-américaines évoquées ci-dessus, la plupart de ces travaux consacrent la création de valeur comme la résultante de la stratégie des organisations en matière de RSE.

Dans sa thèse, Acquier (2007a) reprend les cas des groupes Toyota et Danone et envisage le concept de développement durable au sein de l'entreprise comme un processus de transformation de la valeur. Cet auteur aboutit à la conclusion que l'intégration de pratiques, issues du champ du développement durable, à la stratégie des organisations, participe à l'atténuation des dissonances entre les concepts issus de la sphère sociale et ceux de la sphère économique et stratégique (Acquier, 2008).

Bouyoud (2010) a, quant à elle, étudié la responsabilité sociale sous le prisme du management stratégique. En appliquant un cadre d'analyse stratégique de la RSE, elle établit un lien fort entre performance globale et responsabilité sociale des organisations. Ces conclusions tendent à prouver que les pratiques de RSE peuvent être utilisées à des fins stratégiques concourant à l'amélioration de la performance globale des organisations. Le rapprochement entre les concepts de performance et de RSE démontre, par ailleurs, que les organisations ne se limitent pas uniquement à afficher leurs valeurs sociales. Ces stratégies d'affichage peuvent en effet se révéler dangereuses dans la mesure où elles peuvent être qualifiées de *greenwashing*³⁷ lorsque les discours des responsables des organisations ne concordent pas à la réalité des pratiques réalisées.

Enfin, une série de travaux réalisés par Martinet et Payaud (2008a, 2008b, 2009, 2010) apposent un cadre, issu du management stratégique, visant à repérer les différents comportements affichés par les entreprises en matière de RSE vis-à-vis des communautés dans lesquelles elles opèrent. L'originalité de leurs travaux est de montrer, de façon empirique, qu'en termes de RSE, les comportements des entreprises font preuve d'une extrême diversité et se déploient sur un continuum allant de l'entreprise « friedmanienne », qui ne pratique pas la RSE, à l'entreprise sociale qui en a fait sa raison d'être (Martinet & Payaud, 2008a)³⁸. Qu'ils soient internationaux ou français, tous ces travaux tentent de démontrer qu'il existe un intérêt pour les organisations à prendre en compte l'environnement dans lequel elles évoluent. Ce postulat met en exergue l'idée selon laquelle les sphères sociale et économique ne sont pas autant découplées qu'elles peuvent paraître. Dans cette optique, la

³⁷ Le terme *greenwashing* est un procédé de marketing utilisé principalement par les entreprises afin de prouver leurs engagements écologiques aux yeux de leurs parties prenantes et se caractérise par une plus grande attention portée à la publicité qui est faite autour de ces actions que des réelles pratiques environnementales engagées. Les groupes de pressions environnementaux dénoncent ces pratiques. En France, l'association « Les Amis de la Terre » décerne depuis 2008, le prix Pinocchio pour les entreprises les plus menteuses sur leur niveau d'engagement écologique.

³⁸ Nous revenons sur cette typologie au Chapitre 6 en l'adaptant au cas des clubs sportifs professionnels.

RSE, si elle est sagement pensée, peut être à l'origine d'une création de valeur pour les organisations. Dans ce domaine, les travaux de Porter et Kramer (2006, 2011) apparaissent incontournables et sont, à présent, détaillés plus amplement.

1.2.2.2. LA RSE : UN LEVIER D'ACTION STRATEGIQUE CREATEUR DE VALEUR

D'après les postulats des auteurs évoqués précédemment, les organisations dont la politique de RSE s'inscrit au cœur même de l'activité de l'entreprise détiennent un avantage compétitif sur celles qui n'auraient pas intégré les enjeux de la RSE. La consécration du terme d'avantage compétitif ou concurrentiel est à mettre à l'actif de Porter (2003). Les contributions sur l'aspect stratégique de la RSE auxquelles s'est adonné le théoricien de l'école d'Harvard ont été réalisées avec l'aide de Kramer, directeur de la *Foundation Strategy Group* depuis la fin des années 1990. La description de leurs travaux (1.2.2.2.1) est riche d'enseignements sur la façon dont une entreprise peut à la fois contribuer à son développement tout en participant à l'amélioration des conditions de vie dans son environnement. Les nombreux exemples couronnés par la littérature managériale illustrent ces nouveaux modèles managériaux émergents (1.2.2.2.2). Un focus est porté sur les cas des groupes Toyota et Danone afin de démontrer que la rentabilité économique d'une entreprise peut s'accorder avec son engagement dans la RSE, et inversement.

1.2.2.2.1. Les apports des travaux de Porter et Kramer

Nous nous intéressons ici à une série de quatre articles, tous parus dans la *Harvard Business Review* (Porter & Kramer, 1999, 2002, 2006, 2011). L'article écrit en 2006 a bénéficié d'un fort écho dans la communauté scientifique en matière de management stratégique de la RSE³⁹. C'est la raison pour laquelle nous détaillons plus spécifiquement cet article au détriment des trois autres parutions dont les deux premières traitent essentiellement de la philanthropie d'entreprise, n'abordant, ainsi, qu'un pan de la thématique de la RSE. Dans leur article de 2006, les auteurs critiquent ouvertement la façon dont la RSE a été instrumentalisée par les milieux managériaux, et ce pour deux raisons :

³⁹ Cet article a d'ailleurs obtenu la première place au *McKinsey Award*, en 2006, récompense qui distingue les meilleurs papiers parus dans la *Harvard Business Review*.

- les efforts réalisés par les organisations dans ce domaine opposent quasi-systématiquement les sphères économique et sociale alors que, pour les auteurs, celles-ci sont clairement interdépendantes ;
- les organisations n'adaptent pas suffisamment le contenu des pratiques socialement responsables à leurs problématiques internes, ce qui aboutit à une RSE déconnectée de leurs stratégies.

Ces auteurs remettent en partie en cause la TPP, notamment dans sa version instrumentale définie par Donaldson et Preston (1995), et selon laquelle il faille que l'organisation réponde aux attentes des parties prenantes les plus influentes. Ainsi, « *en cherchant à satisfaire leurs parties prenantes, les entreprises perdent le contrôle de leurs politiques de responsabilité sociale au profit de groupes externes* », lesquels n'ont, pourtant, aucun recul leur permettant de juger « *des compétences d'une entreprise, de son positionnement concurrentiel ou des compromis qu'elle doit réaliser* » (Porter & Kramer, 2002, p. 82).

Dans leur modèle, Porter et Kramer (2006) préconisent d'identifier les points de contact établis entre les entreprises et leurs environnements afin que ces dernières puissent être en mesure de hiérarchiser les problématiques sociales potentiellement créatrices de valeur. La typologie qu'ils proposent (tableau 7) témoigne du niveau d'intégration des stratégies de RSE dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

PRIORISER LES PROBLEMATIQUES SOCIALES		
PROBLEMES SOCIAUX D'ORDRE GNERIQUE	IMPACTS SOCIAUX SUR LA CHAINE DE VALEURS	DIMENSION SOCIALE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL
Problèmes sociaux qui ne sont pas significativement affectés par les activités d'une entreprise et qui n'affectent pas sensiblement sa compétitivité à long terme.	Problèmes sociaux qui sont significativement affectés par les activités quotidiennes d'une entreprise.	Problèmes sociaux dans l'environnement externe qui affectent significativement les moyens de pilotage de la compétitivité d'une entreprise à l'endroit où elle opère.

Tableau 7 : Typologie des problématiques sociales selon une approche stratégique du management de la RSE, tableau tiré et traduit de Porter & Kramer (2006, p. 85).

Le premier niveau reflète un caractère assez peu stratégique dans la mesure où les problématiques sociales traitées n'ont que peu d'impact sur la chaîne de valeur de l'entreprise,

de même que l'entreprise n'influe pas sur son environnement. Le second niveau qualifie les problèmes sociaux dont l'impact, positif ou négatif, se répercute sur l'activité au quotidien de l'entreprise. Enfin, le troisième et dernier niveau représente les problématiques sociales qui affectent la compétitivité de l'entreprise. Dès que les problématiques sociales auxquelles tentent de répondre l'entreprise sont hiérarchisées et priorisées, Porter et Kramer (2006) mettent en avant deux types de stratégies en matière de management de la RSE (tableau 8).

L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE : UNE APPROCHE STRATEGIQUE		
PROBLEMES SOCIAUX D'ORDRE GNERIQUE	IMPACTS SOCIAUX SUR LA CHAINE DE VALEURS	DIMENSION SOCIALE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL
Entreprise citoyenne.	Réduire les externalités négatives de la chaîne de valeurs.	Philanthropie stratégique qui tire profit des capacités de l'entreprise à améliorer des secteurs stratégiques du contexte concurrentiel.
RSE DEFENSIVE	Transformer les activités de la chaîne de valeur au bénéfice de la société tout en renforçant la stratégie de l'entreprise.	RSE STRATEGIQUE

Tableau 8 : Les différents types de stratégie en matière de RSE, tableau traduit de Porter et Kramer (2006, p. 89).

Le premier type qu'ils qualifient de RSE défensive (*responsive CSR*), illustre des comportements d'organisations soucieuses de satisfaire les attentes de leurs parties prenantes et de répondre à des problématiques générales de développement durable. Ces organisations sont ancrées dans une démarche sociale et citoyenne et vont même jusqu'à intégrer les risques sociaux et environnementaux qu'elles encourent en réduisant les externalités négatives qu'elles produisent. Le second type de stratégie sociale, nommée RSE stratégique (*strategic CSR*), caractérise les pratiques de RSE des organisations désirant « aller au-delà des bonnes pratiques » (Porter & Kramer, 2006, p. 88). Il s'agit ici pour les organisations de transformer leurs activités principales afin de créer des bénéfices pour la société dans son ensemble. Dans l'approche stratégique, la RSE est envisagée comme un moyen de se différencier des pratiques existantes et d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations.

Porter et Kramer (2006) traitent de la valeur partagée (*shared value*) qu'ils développeront cinq ans plus (Porter & Kramer, 2011). Nous évoquons ce nouveau concept qui traduit, selon ces deux auteurs, l'intégration de la RSE au management stratégique des entreprises. La valeur partagée désigne pour les entreprises « un nouveau chemin permettant

d'atteindre le succès économique » (Porter & Kramer, 2011, p. 64). Ces auteurs dépassent ainsi le concept de « valeur créée » prôné par Burke et Logsdon (1996) et conçoivent les entreprises non plus comme de simples sources de profits pour les actionnaires, mais comme des entités capables de générer des richesses partagées par la société dans son ensemble. La valeur partagée, définie comme « *des politiques et des pratiques qui accroissent la compétitivité d'une entreprise tout en servant simultanément les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles l'entreprise opère* » (Porter & Kramer, 2011, p. 66), constitue un moyen de concilier progrès sociaux et économiques. Ce concept est également porteur d'une idéologie forte puisqu'il redéfinit les frontières du capitalisme en posant l'idée que la finalité des entreprises va au-delà d'une simple mission de maximisation de profits.

Enfin, Porter et Kramer (2011) consacrent le terme de « *Creation Shared Value* » (CSV) en lieu et place de celui de CSR pour définir les nouvelles formes de pratiques auxquelles se livrent les entreprises lorsqu'il s'agit de formaliser leurs politiques de RSE. La CSV se différencie de la RSE dans la mesure où les enjeux sociaux ne sont pas considérés comme périphériques aux activités de l'entreprise, mais sont au cœur de sa stratégie. La CSV apparaît alors comme un nouveau modèle de développement pour les entreprises soucieuses de demeurer rentables et d'accroître leurs positions concurrentielles. A ce jour, le concept de CSV a été peu repris par la communauté scientifique, cela étant sans doute dû au stade embryonnaire de développement dans lequel il se situe. La difficile pénétration de la CSV dans les sphères académiques et managériales invite donc à la plus grande prudence quant à la réutilisation de ce terme. Nous retenons donc simplement l'idée que la RSE intégrée au management stratégique des entreprises est susceptible de créer un avantage concurrentiel. C'est dans cette perspective que nous évoquons à présent quelques exemples, largement cités par les auteurs en stratégie des organisations, d'entreprises ayant intégré la RSE au sein de leur management.

1.2.2.2.2. Les cas de multinationales comme illustration de l'intégration de la RSE

La majorité des chercheurs en stratégie des organisations illustrent la notion de valeur créée par de nombreux exemples d'entreprises ayant intégré la RSE à leur pilotage

stratégique. Nous ne faisons ici que développer deux cas vantés pour leurs capacités à prendre en compte la RSE dans leurs logiques de fonctionnement et à reconfigurer leurs modèles managériaux, lesquels ne reposent non plus sur des critères uniquement financiers mais sur des critères également sociétaux. Les cas d'études auxquels font référence les auteurs en stratégie des organisations sont, pour la plupart d'entre eux, des sociétés multinationales. L'absence d'une littérature managériale abondante sur le cas de la RSE dans les PME mise en évidence par un certain nombre de chercheurs (Paradas, 2008 ; Spence, 1999) nous a conduits à reprendre à notre tour les exemples d'une grande société automobile nipponne (Toyota) et d'un grand groupe français (Danone) afin de montrer le changement d'orientation des entreprises en matière de RSE.

Le cas de Toyota apparaît légitime tant il a fait l'objet de nombreuses études dans les contributions en stratégie des organisations (Acquier, 2007a, 2008 ; Porter & Kramer, 2006). L'étude de cette firme peut, en outre, être complétée par celle d'autres constructeurs automobiles nippons tels que Honda qui ont également adopté le même type de stratégies RSE afin de développer leurs activités (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). L'intégration de préoccupations sociales et surtout environnementales de la part de ces deux géants du secteur automobile a abouti à la création de voitures hybrides dès la fin des années 1990 qui, si elles étaient peu rentables au moment des premières ventes, occupent à présent un segment central stratégique dans le secteur de l'automobile. Les constructeurs automobiles japonais ont ainsi réussi à créer un avantage concurrentiel grâce à l'invention du moteur hybride. L'exemple de la Toyota Prius, voiture dotée d'un de ces moteurs hybrides, permet de comprendre le degré fort d'intégration de la RSE au sein du management stratégique de cette entreprise. Consciente de l'impact négatif du caractère polluant de ses activités industrielles généré par la vente importante d'automobiles énergivores et génératrices d'émissions de carbone dans l'atmosphère, Toyota a entrepris un changement radical de stratégie en commercialisant cette voiture à la fin des années 1990. En plus de répondre à la diminution du volume de rejet des gaz à effet de serre et de diminuer l'impact négatif de la chaîne de valeur de Toyota, la Prius prend place, dès ses premières ventes, sur un segment de marché différenciateur des segments traditionnels de l'automobile. Elue voiture de l'année en 1998 au Japon et en 2004 en Amérique du Nord, la Prius a permis de conquérir des parts de marchés inespérées jusque-là et incarne le passage d'une stratégie de RSE défensive à celle de RSE proactive. Cet exemple illustre également comment il est possible, d'après les travaux de Porter et Kramer (2006), d'ancrer une politique de RSE permettant à la fois de diminuer

l'impact négatif de Toyota sur l'environnement et d'augmenter sa compétitivité en offrant une voiture répondant à des préoccupations écologiques nouvelles de la part des utilisateurs.

Le deuxième exemple est relatif au nouveau modèle de développement auquel aspire le groupe Danone. Son fort retentissement dans la littérature managériale française (Acquier, 2007a, 2008 ; Martinet & Payaud, 2008a, 2009, 2010) est dû, en grande partie, à l'aura du Prix Nobel Muhammad Yunus, avec lequel Danone a établi un partenariat afin de contribuer au développement des populations les plus démunies en Indonésie. En 2006, Danone et la *Grameen Bank*, institut bancaire spécialisé dans le microcrédit fondé par Muhammad Yunus, se sont associés pour créer la société *Grameen Danone Foods*. Celle-ci illustre la façon dont certains groupes placent la responsabilité sociale au cœur de leurs stratégies. Ainsi, Danone produit, en Indonésie, un yaourt à très bon marché capable de répondre aux besoins de populations souvent sous-alimentées. De plus, *Grameen Danone Foods* achète ses matières premières à 500 micro-exploitants locaux, et vend ses produits à travers un réseau de distribution de plus de 1 500 petits commerçants (Martinet & Payaud, 2008a). Fidèles aux principes insufflés par Yunus, fournisseurs et distributeurs sont financés par microcrédit, ce qui permet d'engendrer une amélioration notable des conditions de vie dans cette région du monde. Les différents objectifs de cette initiative ont été consignés dans le rapport social et économique de Danone et concernaient le développement d'un yaourt à forte valeur ajoutée nutritionnelle pour les enfants et accessible aux plus pauvres, l'amélioration des conditions de vie en créant des emplois et la protection de l'environnement et l'économie des ressources.

Témoin de l'ancrage stratégique de cette initiative, Danone n'oublie pas de mentionner dans ce rapport un quatrième objectif visant à la rentabilité afin d'inscrire dans la durée ces trois objectifs. L'exemple de Danone est symbolique de la façon dont les sociétés ou les groupes au rayonnement international peuvent s'emparer de la RSE-BOP afin de participer à l'amélioration continue des conditions de vie dans les régions du Monde les plus défavorisées comme le préconisent Martinet et Payaud (2009, 2010). L'acronyme BOP signifie « *Bottom Of the Pyramid* » et fait référence aux quatre milliards de consommateurs vivant avec moins de deux dollars par jour et composant la base de la pyramide (Prahalad, 2004). Ces deux exemples sont typiques des nouvelles pratiques managériales auxquelles ont recours, de plus en plus, les grandes entreprises. Les entreprises telles que Nestlé, *Ben & Jerry's* et Lafarge ont également entrepris le même type de démarches et sont régulièrement citées pour leurs capacités à créer de la valeur tout en développant leurs RSE vis-à-vis des communautés

auprès desquelles elles opèrent. Elles contribuent ainsi au rapprochement des sphères économiques et sociales. Les petites et moyennes entreprises, qui n'ont fait jusqu'ici l'objet que d'une faible attention de la part des milieux académiques (Spence, 1999), ont également la possibilité d'entamer une réflexion sur la façon de contribuer au bien-être des territoires et des populations locales avec lesquelles elles interagissent.

SYNTHESE DE LA SECTION 1.2

S'il est vrai que le concept de RSE est aujourd'hui communément accepté dans les milieux académiques et managériaux (Lee, 2008), de nombreux auteurs déplorent, néanmoins, le manque de fondements théoriques qui le soutiennent (Mitnick, 1993 ; Carroll, 1994). Pour pallier cette carence, nous avons entrepris de consacrer deux approches majeures que se sont appropriés les académiciens dans la tentative de lecture du concept de RSE. Pour cela, nous avons écarté le courant économique néo-classique dont Friedman, son chef de file, nie toute existence d'une quelconque responsabilité sociale de la firme à l'exception de celle de réaliser des profits (Friedman, 1970). Nous consacrons donc les approches néo-institutionnelles et stratégiques de la RSE qui reflètent chacune d'entre elles l'ancrage théorique et épistémologique dans laquelle les auteurs du champ de la RSE se sont inscrits ainsi qu'une conception propre de la finalité de l'entreprise (Delalieux, 2005).

Les analyses des auteurs néo-institutionnels se centrent sur le pôle sociologique du champ de la RSE et appréhendent l'entreprise comme une entité soumise aux pressions sociales de son environnement cherchant à s'intégrer dans la société. Depuis quelques années, de nombreux chercheurs ont utilisé cette théorie comme prisme de lecture à l'analyse des pratiques de RSE (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007; Campbell, 2006, 2007 ; Klarsfeld & Delpuech, 2008). Au cœur de cette approche se situe la notion de légitimité organisationnelle souvent traduite dans le monde anglo-saxon par celle de « *licence to operate* » qui désigne l'acte de conformité auquel s'astreint l'entreprise en « vendant » de la légitimité aux parties prenantes attentives à sa citoyenneté (Mercier, 2004). La quête de légitimité à laquelle s'adonnent les organisations se manifeste dans leurs champs organisationnels, tels que DiMaggio et Powell (1983) les ont définis comme étant un ensemble d'organisations constituant un domaine reconnaissable d'un pan de vie institutionnelle, par l'existence d'isomorphismes organisationnels de nature coercitive, mimétique ou normative. En résumé, certains auteurs affirment donc qu'il est nécessaire de prêter une attention particulière aux variables institutionnelles (Doh & Guay, 2006 ; Matten & Moon, 2004 ; Walsh, Weber, & Margolis, 2003), car celles-ci « *pourraient influencer le choix des organisations d'agir ou non dans le sens d'une responsabilité sociale accrue* » (Campbell, 2007, p. 946). D'autres notent un certain nombre de points communs entre le concept durable de la RSE et le courant institutionnel basé sur une culture de vision à long terme (Selznick, 1996) et dont la plupart

des études empiriques sont réalisées de manière longitudinale (DiMaggio, 1991; Fligstein, 1991; Tolbert & Zucker, 1983).

A l'opposé de cette approche se situent les analyses des auteurs en management stratégique centrées sur le pôle économique de la RSE et appréhendant l'entreprise comme une entité capable de créer un avantage concurrentiel à partir de ses ressources. La RSE est selon cette approche instrumentalisée à des fins de création de valeurs. Ainsi, malgré l'absence de liens avérés entre la performance financière de l'entreprise et sa performance sociale (Gond, 2001 ; O'Bannon & Preston, 1997), nombreux sont les auteurs à s'être inspirés du courant du management stratégique pour étudier la mise en place de politique de RSE au sein des grandes entreprises (Gond & Igalens, 2012 ; Porter & Kramer, 2006). Leurs travaux prennent en considération l'Hypothèse de Porter selon laquelle les problématiques environnementales sont sources d'innovations et d'avantages compétitifs. Les arguments en faveur de l'intégration de la RSE à la stratégie globale d'une organisation dépassent en cela le cadre de l'existence incertaine d'une relation positive entre la performance sociale et financière de l'entreprise. Certains groupes se sont même emparés de cette approche afin de créer des nouveaux modèles de RSE comme celui de la RSE-BOP qui consiste à investir les marchés des pays en développement en reconfigurant la stratégie de l'entreprise afin qu'elle participe à une amélioration des conditions de vie dans ces régions et qui constitue l'un des engagements sociétaux les plus avancés en la matière (Martinet & Payaud, 2010).

La manière dont nous avons présenté les approches théoriques afin d'amender le concept de RSE ne s'inscrit pas dans les principes développés par Freeman, le fondateur de la TPP, qui considèrent les sphères éthiques et économiques comme formant un seul et même ensemble. Cet auteur invite ainsi à rejeter la thèse de la séparation (*separation fallacy*) entre ces deux sphères. Toutefois, l'apposition d'approches opposées comme celle de la théorie néo-institutionnelle et celle issue de la stratégie d'entreprise dans la tentative de lecture du concept de RSE nous semble pertinente dans le contexte français. Elle permet de poser les jalons de l'analyse des pratiques de RSE par les clubs sportifs professionnels que nous consacrons par la suite.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Le Chapitre 1 a été entièrement dédié à la présentation du concept de RSE. Après avoir introduit la généalogie de la RSE et son émergence comme un concept managérial majeur dans le champ du *Business Ethics*, nous souscrivons à l'idée selon laquelle la RSE s'inscrit dans un champ en perpétuelle tension. Dépassant les critiques de l'approche actionnariale, soutenues notamment par Milton Friedman, qui dénoncent la RSE comme un frein à l'accroissement du profit des actionnaires de l'entreprise, nous développons les travaux des pôles sociologiques et économiques qui constituent deux approches antagonistes de la façon d'appréhender le concept de RSE. Cette façon de présenter le champ théorique de la RSE se situe à l'encontre de la thèse du rejet de l'erreur de la séparation (*separation fallacy*) chère à Freeman, qui invite à ne pas distinguer les logiques économiques des logiques éthiques. Elle constitue toutefois selon nous une manière idoine de poser les jalons de l'analyse des pratiques de RSE dans les clubs sportifs professionnels que nous utilisons par la suite dans l'établissement de notre cadre d'analyse.

Apports du Chapitre 1 :

- Revue de littérature exhaustive de la RSE prenant appui sur des textes et des analyses historiques de sa construction comme champ théorique.
- Consécration de la définition de la norme ISO 26 000 à la lecture de la responsabilité sociétale des organisations.
- Description des approches théoriques permettant la lecture de la RSE au sein des organisations et utilisées par la suite dans la construction de notre cadre d'analyse.

Transition vers le Chapitre 2 :

Le Chapitre 1 aborde uniquement le cas de la RSE générale. La définition par la norme ISO 26 000 de la responsabilité sociétale des organisations offre un pont en or entre la conceptualisation de la RSE et le terrain d'enquête que nous mobilisons. En effet, le Ministère des Sports en partenariat avec le CNOSF expérimente depuis 2011 les conditions d'application de la norme ISO 26 000 à l'ensemble du mouvement sportif. C'est donc l'occasion de décrire au chapitre qui suit le club sportif professionnel comme un nouveau secteur de transposition du concept de la RSE.

CHAPITRE 2. LE CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL : ENTRE LOGIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES

~

Le Chapitre 2 de notre thèse est l'occasion de croiser le concept de RSE au secteur du sport professionnel. Nous définissons en premier lieu les contours du club sportif professionnel en croisant les approches fédérale et juridique pour tenter de définir la notion de professionnalisme dans le sport. La nature hybride de ces organisations renforce l'idée que le club sportif professionnel n'est pas une PME classique. En second lieu, nous transposons au secteur du sport professionnel l'idée que la RSE répond à une problématique ancienne en démontrant que sa pratique s'inscrit dans les gènes des clubs. Nous réalisons une comparaison des contextes d'émergence de la RSE entre le secteur sportif professionnel anglo-saxon et français en montrant qu'elle s'inscrit, dans les deux cas, dans une pratique ancienne. Enfin, nous ouvrons à la fin de notre chapitre la RSE à l'ensemble du mouvement sportif français en recensant différents textes qui traitent du développement durable et qui participent à un début d'institutionnalisation de la RSE dans ce secteur.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 2

SECTION 2.1 UNE ORGANISATION AUX LOGIQUES HYBRIDES	111
2.1.1 La définition nébuleuse du sport professionnel.....	113
2.1.1.1 Les approches fédérale et juridique	113
2.1.1.1.1 <i>L'approche fédérale</i>	114
2.1.1.1.2 <i>L'approche juridique</i>	117
2.1.1.2 Tentative de typologie des clubs sportifs professionnels.....	124
2.1.1.2.1 <i>De la difficulté d'établir un périmètre précis du club sportif professionnel</i>	125
2.1.1.2.2 <i>Essai de combinaison des approches fédérales et juridiques</i>	126
2.1.2 L'hybridité des clubs sportifs professionnels.....	129
2.1.2.1 Panorama des clubs sportifs professionnels français	129
2.1.2.1.1 <i>Des organisations aux profils hétérogènes</i>	130
2.1.2.1.2 <i>L'explosion des droits télévisuels : facteur d'accélération des inégalités</i>	133
2.1.2.2 Les caractéristiques discriminantes des clubs sportifs professionnels	135
2.1.2.2.1 <i>Des finalités distinctes des entreprises classiques</i>	136
2.1.2.2.2 <i>Une forte présence du bénévolat</i>	138
2.1.2.2.3 <i>Le poids du financement public</i>	139
2.1.2.2.4 <i>L'encastrement des clubs sportifs professionnels dans un système sportif national et supranational</i>	142
SYNTHESE DE LA SECTION 2.1	144
SECTION 2.2 CONTEXTE D'EMERGENCE DES PRATIQUES DE RSE DANS LE SPORT	146
2.2.1 Les origines anglo-saxonnes de la RSE dans le sport professionnel.....	148
2.2.1.1 Les pratiques philanthropiques des ligues professionnelles majeures nord-américaines.....	148
2.2.1.1.1 <i>Les programmes sociaux des ligues professionnelles nord-américaines</i>	149
2.2.1.1.2 <i>L'instrumentation de la RSE à travers les fondations nord-américaines</i>	151
2.2.1.2 L'exemple des clubs sportifs professionnels anglo-saxons	153
2.2.1.2.1 <i>L'importance de la communauté dans le monde anglo-saxon</i>	154
2.2.1.2.2 <i>L'exemple du programme « Football In The Community » au Royaume-Uni</i>	156
2.2.2 Les pratiques de RSE dans le secteur du sport français	158
2.2.2.1 L'ancrage historique des principes de RSE dans les clubs sportifs professionnels français.....	159
2.2.2.1.1 <i>Le club sportif professionnel français : acteur de l'action socio-éducative par essence</i>	159
2.2.2.1.2 <i>La réaffirmation du rôle social du club par l'Etat : le cas des missions d'intérêt général</i>	161
2.2.2.2 L'institutionnalisation du développement durable au sein du secteur sportif français	163
2.2.2.2.1 <i>L'Agenda 21 du sport en faveur du développement durable</i>	163
2.2.2.2.2 <i>La Charte du sport pour le développement durable</i>	164
2.2.2.2.3 <i>La Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport</i>	166
SYNTHESE DE LA SECTION 2.2	169
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	171

SECTION 2.1. UNE ORGANISATION AUX LOGIQUES HYBRIDES

« 100 000 maillots vendus ne valent pas un titre ! » Banderole brandie par les supporters de l'Olympique de Marseille lors de la saison 1999-2000 du championnat de ligue 1
(Le Monde, 7 décembre 1999).

L'épigraphe ci-dessus témoigne d'une partie des contradictions auxquelles sont confrontés les clubs sportifs professionnels. L'affrontement entre dirigeants et supporters de l'Olympique de Marseille (OM) à la fin des années 1990 fait apparaître une controverse sur les objectifs poursuivis par le club. Les supporters rappellent de manière vindicative que le passé glorieux de l'OM ne peut permettre à ses dirigeants de percevoir ce club comme une simple entreprise et de le gérer comme telle. Ce cas n'est pas isolé. Nombreux sont les clubs et notamment ceux qui bénéficient d'une ferveur populaire à être l'objet de tels affrontements. Finalement, le seul point commun permettant aux dirigeants et supporters de combler leurs espoirs, se situe dans la performance des résultats sportifs. Les premiers nommés auraient alors la voie libre pour développer une série de mesures en concordance avec la logique marchande dans laquelle ils espèrent inscrire leurs clubs (développement de la marque, de la stratégie du groupe...) et à laquelle adhéreraient les supporters satisfaits des résultats sportifs obtenus par leur club.

Les clubs sportifs français, dont la grande majorité est constituée en association, représentent des acteurs majeurs du mouvement sportif. En 2011, le CNOSF dénombrait environ 180 000 associations sportives relevant des 107 fédérations affiliées⁴⁰. Le club sportif professionnel (encore faut-il s'entendre sur cette notion que nous tentons de définir dans cette section) constitue une émanation de ces structures associatives dont la professionnalisation s'est accélérée à partir des années 1980 via l'apparition des nouvelles techniques de communication et la médiatisation systématique des événements sportifs (Bourg & Gougnet, 2007a). Parmi les typologies effectuées des organisations sportives dans le champ du management du sport (Bayle, 2007 ; Chantelat 2001), celle de Bayle (2007) classe le club sportif professionnel au cœur du secteur sport (tableau 9).

⁴⁰ Cf. <http://franceolympique.com/index.phtml>, site consulté le 12 mars 2011.

NIVEAU 1	ORGANISATIONS AU CŒUR DU SECTEUR SPORT (organisations du mouvement sportif) Fédérations sportives et associations affiliées Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU 2	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU 3	ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative... Services « sport » des collectivités locales ; Entreprises de conseils sportifs, Médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU 4	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation

Tableau 9 : Les quatre niveaux de classification des organisations sportives en management du sport, tableau tiré de Bayle (2007, p. 66).

Cette section a pour but de décrire les frontières permettant de délimiter les contours du club sportif professionnel français. En effet, si la RSE reste un concept aux frontières floues, cette organisation fait, elle aussi, preuve d'une extrême diversité dans ses logiques de fonctionnement. Et c'est ce particularisme qu'il s'agit de mettre en exergue tout au long de cette section. Nous montrons dans un premier temps la nébulosité de la définition du sport professionnel (2.1.1) dont les débats sous-jacents à sa construction aboutissent à un impossible consensus. Le croisement des visions fédérale et juridique donne lieu toutefois à une approche permettant de délimiter plus finement la notion de club sportif professionnel. Dans un second temps, nous consacrons l'hybridité des clubs comme une caractéristique commune à toutes ces organisations (2.1.2). Cette notion, en vogue dans les travaux académiques managériaux des années 1990 (Bahrami, 1997 ; Brown & Eisenhardt, 1997) réapparaît progressivement dans les travaux actuels (Eminet, 2006 ; Richez-Battesti & Oswald, 2010). Celle-ci semble s'adapter convenablement aux organisations sportives et notamment aux clubs sportifs professionnels, au regard de quatre éléments, les distinguant des autres organisations du secteur sport et du secteur entrepreneurial classique, et que nous développons à la fin de cette section.

2.1.1. La définition nébuleuse du sport professionnel

Jusqu'à présent, nous avons employé le terme « club sportif professionnel » sans réellement savoir ce qu'il recouvre. Les institutions sportives françaises conviennent de la complexité de définir avec précision le secteur du sport professionnel. Ainsi, selon le Ministère des Sports, il n'existe « *(ni) contenu (ni) périmètre précis* » permettant de spécifier ce que recouvre la notion de sport professionnel⁴¹. Dernièrement, le CNOSF dans sa contribution sur le sport professionnel a confirmé les dires du Ministère des Sports en affirmant qu'« *il n'existe pas de définition du sport professionnel* ». La définition de Durand (1993, p. 65) semble être celle qui caractérise *a minima* la notion de professionnalisme sportif appréhendée comme « *l'ensemble des pratiquants pour lesquels le sport constitue l'activité principale en termes de ressources financières et de temps consacré* ». Si l'on considère ces critères comme pertinents pour qualifier le caractère professionnel des clubs, alors les nombreux clubs peuvent prétendre au qualificatif de club sportif professionnel. Pourtant, il existe une forte disparité au sein du secteur rendant difficile une définition consensuelle du sport professionnel. Ainsi, l'appellation « club sportif professionnel » semble relever plus du langage commun que d'une réelle définition consacrée.

Afin de réduire le champ d'investigation dans lequel nous nous situons, nous avons retenu les approches fédérale et juridique (2.1.1.1) afin de délimiter plus finement les contours du club sportif professionnel français. Aucune de ces deux approches ne fournit toutefois une définition nette du club sportif professionnel et laisse à penser qu'il n'en existe pas vraiment. En croisant chacune de ces deux visions, nous tentons cependant d'élaborer une typologie des clubs sportifs professionnels (2.1.1.2) permettant de classer les clubs au regard de leurs appartenances à une ligue professionnelle et/ou et de l'obligation de se constituer en société commerciale. Cette typologie est, par la suite, mobilisée dans les recherches opérationnelles menées dans la seconde partie de notre thèse.

2.1.1.1. LES APPROCHES FEDERALE ET JURIDIQUE

Les clubs sportifs ont subi, depuis les années 1980, des transformations profondes de leurs modes de fonctionnement. La marchandisation du sport, résultante de multiples facteurs parmi lesquels la médiatisation des événements sportifs, a conduit les clubs à se

⁴¹ <http://www.sports.gouv.fr/index/sport-et-compétition/sport-professionnel/>, site consulté le 13 mars 2011.

professionnaliser (Chantelat, 2001). Pourtant, bien que le terme « clubs sportifs professionnels » soit largement utilisé par le grand public, celui-ci n'a jamais clairement été défini. Sans avoir la prétention de pallier à ce manquement, nous tentons de caractériser quelles positions ont adopté respectivement le mouvement sportif fédéral et l'appareil législatif dans leur tentative de définition du caractère « professionnel » des clubs. L'approche fédérale (2.1.1.1.1) est la première à s'être saisie de la question. Le caractère professionnel ou non d'un club est mesuré par son appartenance à une ligue professionnelle et directement tributaire des résultats sportifs qui conditionnent le maintien ou l'accession aux ligues. Celles-ci ont la compétence pour éditer leurs propres cahiers des charges, dans lesquels elles imposent une série de critères (sportifs, économiques, financiers, réglementaires...). L'approche juridique (2.1.1.1.2) a, quant à elle, fixé des seuils basés sur des critères économiques pour obliger les clubs aux revenus et aux masses salariales conséquentes, d'adopter le statut de société commerciale. Néanmoins, une grande partie des clubs sportifs demeurent en dessous des seuils fixés et sont restés sous format associatif. Cela engendre une mixité au sein du secteur qui rend délicate la définition du club sportif professionnel.

2.1.1.1.1. L'approche fédérale

Le mouvement sportif a dessiné les contours du terme « club sportif professionnel », avant même que le législateur ne se soit saisi proprement de la question de la définition du caractère professionnel des clubs. Ainsi, la Ligue de Football Professionnel, alors appelée « *Amicale des clubs amateurs utilisant des joueurs professionnels* », lors de sa constitution en 1932, précède de plus de 40 ans la loi Mazeaud, soit le premier texte à avoir légiféré dans le domaine du sport professionnel. Il paraît donc logique de traiter, tout d'abord, de l'approche fédérale qui a motivé la première des fondements du club sportif professionnel. Nous avons dressé ci-dessous un panorama des ligues professionnelles françaises de sport collectif (tableau 10). Afin d'effectuer une comparaison avec l'approche juridique, dans le paragraphe qui suit, nous nous sommes saisis du cadre offert par l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP)⁴² qui regroupe les cinq ligues professionnelles de sport collectif (football, basket-ball, volley-ball, rugby et handball). L'ANLSP dégage un chiffre d'affaires annuel moyen avoisinant le milliard d'euros, emploie environ 5 000 personnes et attire en

⁴² L'ANLSP est une association créée en 2006 à l'initiative des ligues professionnelles de basket-ball, football, handball, rugby et volley-ball. Elle exclut la Ligue Féminine de Basket qui est une commission de la Fédération ainsi que la Ligue Féminine de Handball. Créée en 2008, cette dernière devrait néanmoins intégrer la Ligue Nationale de Handball et faire partie de l'ANLSP. La Ligue Magnus de hockey sur glace, contrairement à son nom, n'est pas une ligue sportive professionnelle au sens juridique.

moyenne chaque année 15 millions de spectateurs, ce qui lui confère un poids important dans le paysage sportif français. L'intérêt d'adopter ce socle commun d'analyse réside dans le fait que chacune des fédérations gérant ces cinq activités ont donné entière compétence en matière d'organisation et de gestion de leur activité professionnelle⁴³. Les données obtenues (tableau 10) retracent l'avènement de ces ligues et indiquent, pour chacune d'entre elles, les championnats fédéraux dont elles ont la charge ainsi que le nombre de clubs concernés par ces manifestations sportives. Ce premier découpage permet de regrouper 158 clubs sportifs appartenant à des ligues professionnelles. Si la Ligue de Football Professionnel (LFP) se démarque de ces homologues par la constitution ancienne de sa ligue, les ligues professionnelles de basket-ball et de volley-ball ont été créées, de manière concomitante, à la promulgation des premiers textes à caractère obligatoire légiférant dans le domaine du sport professionnel (loi Avice de 1984 et décrets d'application de 1986). Les ligues nationales de rugby et de handball sont, quant à elles, beaucoup plus récentes.

NOM ACTUEL DE LA LIGUE	DATE DE CREATION	CHAMPIONNATS ORGANISES	NOMBRE DE CLUBS CONCERNES
Ligue de Football Professionnel (LFP)	1932	- Ligue 1 (L1) - Ligue 2 (L2)	20 20
Ligue Nationale de Basket-ball (LNB)	1987	- Pro A - Pro B	16 18
Ligue Nationale de Volley-ball (LNV)	1987	- Ligue A masculine - Ligue B masculine - Ligue A féminine	16 14 10
Ligue Nationale de Rugby (LNR)	1998	- Top 14 - Pro D2	14 16
Ligue Nationale de Handball (LNH)	2004	- Division 1 masculine	14
Total	###	###	158

Tableau 10 : Descriptif des ligues sportives professionnelles françaises appartenant à l'ANSLP, tableau reconstitué à partir de documents internes des ligues lors de la saison sportive 2010-2011.

⁴³ Conformément à l'article L132-1 du Code du sport, « les fédérations sportives délégataires peuvent créer une ligue professionnelle, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives ».

Pour autant, les ligues n'ont pas établi de consensus permettant de définir le club sportif professionnel. A la lecture des différents statuts et règlements généraux de chacune des cinq ligues décrites dans le tableau ci-dessus, très peu d'entre elles définissent la notion de club sportif professionnel. Le cas de la LNR témoigne du flou terminologique qui existe autour de ce terme. Premièrement dénommée sous l'appellation de « *clubs à statut professionnel* »⁴⁴, l'examen attentif de la suite des règlements de la LNR démontre que le caractère « *professionnel* » est opaque. Ainsi, dans l'annexe du cahier des charges, relatif au statut professionnel des clubs de Top 14, il est mentionné que les clubs « dits » professionnels sont tenus de respecter un certain nombre d'obligations dictées par la LNR. Concernant les autres ligues, la LNB dénomme les groupements sportifs qui participent à ses compétitions « *clubs membres de la LNB* » alors que la LNV ne consacre à aucun moment le terme « club sportif professionnel ». En fait, ce sont les ligues professionnelles de football et de handball qui semblent être les plus proches de l'utilisation complète de cette notion. Celles-ci évoquent les groupements sportifs qui lui sont affiliés sous le vocable de clubs disposant du « *statut professionnel* »⁴⁵. Finalement, s'il demeure de réelles difficultés dans la tentative de définition du club sportif professionnel, cela est en partie dû à l'absence de définition juridique du terme *stricto sensu*. Pourtant, des cinq ligues évoquées, toutes font de manière directe ou indirecte référence aux textes réglementaires qui ont statué sur le domaine du sport professionnel (tableau 11). Cela nous invite à explorer de manière approfondie la façon dont l'appareil législatif français s'est saisi de la question du caractère professionnel des clubs. Celui-ci consacre la notion de société sportive, centrale dans l'approche juridique.

⁴⁴ Article 6 des statuts de la LNR (saison sportive 2010-2011).

⁴⁵ Article 115 du règlement administratif de la LFP et article 7 des statuts de la LNH.

LIGUE	REFERENCES AUX TEXTES JURIDIQUES
LFP	« Les clubs participant aux championnats de France de Ligue 1 et de Ligue 2 sont des groupements sportifs composés d'une association affiliée à la Fédération Française de Football conformément aux articles 22 et suivants des Règlements généraux de ladite fédération et d'une société sportive constituée conformément aux dispositions des articles L. 122-1 et suivants du Code du sport » (article 101 du règlement administratif).
LNB	« Les clubs doivent être constitués en Société anonyme à Objet Sportif, en Entreprise Unipersonnelle à responsabilité limitée, en Société anonyme sportive professionnelle, en Société d'Economie Mixte Sportive Locale conformément à l'article 11 de la Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée par les lois n° 92-652 du 13 juillet 1992 et n° 99-1124 du 28 Décembre 1999. Toutefois, les clubs n'entrant pas dans les seuils fixés par le décret no 2002-608 du 24 avril 2002 (1 200 000 euros de recettes hors subventions ou 800 000 euros de salaires hors charges sociales) ne sont pas obligés d'adopter une des structures décrites ci-dessus et peuvent être constituée sous forme d'association régie par le cadre de la loi du 1er juillet 1901... » (article 220 du règlement des compétitions).
LNV	« La LNV est composée des groupements sportifs qu'ils soient constitués en sociétés sportives, conformément à l'article L 121-1 et suivant du code du sport ou en associations régies par la loi du 1er juillet 1901, régulièrement affiliées à la fédération... » (article 1 du règlement intérieur).
LNR	« La Ligue Nationale de Rugby a pour membres les clubs « à statut professionnel » participant au championnat de France Professionnel de 1 ^{re} et de 2 ^{me} division. Ces clubs sont constitués sous forme, de sociétés sportives dans le respect des dispositions du Code du sport ou à défaut sous forme d'associations sportives en l'absence de constitution de société » (article 6 des statuts).
LNH	« Les clubs participant aux compétitions organisées par la Ligue Nationale de Handball doivent être des groupements sportifs constitués sous forme d'associations indépendantes hors secteur omnisports, de sociétés d'économie mixtes sportives locales, de sociétés anonymes à objet sportif, d'entreprises unipersonnelles sportives à responsabilité limitée ou de sociétés anonymes sportives professionnelles dans le respect des dispositions du Code du Sport » (article 7 des statuts et article 1.1.1.1. du règlement administratif).

Tableau 11 : Les références faites par les ligues sportives professionnelles appartenant à l'ANLSP aux critères juridiques, tableau reconstitué à partir des statuts et des règlements des ligues lors de la saison 2010-2011.

2.1.1.1.2. L'approche juridique

L'approche juridique n'utilise pas le terme « club sportif professionnel » pour caractériser les groupements sportifs qui ont une logique de fonctionnement (système de rémunérations, offre payante de spectacles sportifs...) proche de petites entreprises. Pourtant, dès 1975, la loi Mazeaud laissait entrevoir la notion juridique de club sportif professionnel. En effet, sans mentionner explicitement ce terme, cette loi avait introduit l'idée de « groupements sportifs qui emploient des joueurs ou des athlètes professionnels ou rémunérés »⁴⁶. Depuis, le caractère professionnel des clubs n'a pourtant jamais réellement été défini laissant, de fait, des imprécisions sémantiques pesantes sur cette notion. Tout cela

⁴⁶ Article 9 de la loi n°75-988 du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport.

explique les difficultés du monde sportif fédéral français à définir concrètement les clubs sportifs professionnels. En fait, c'est surtout à travers la notion de statut juridique que l'appareil législatif français traite de la question du caractère professionnel des clubs. Selon cette approche, le législateur a adopté dans sa tentative de qualification des clubs professionnels pour la dénomination de société commerciale⁴⁷.

Ainsi, pour un club sportif, le changement de statut juridique reste l'élément clé de sa stratégie de professionnalisation. Nombreux, d'ailleurs, sont les clubs à être passés du statut associatif à celui de société commerciale ces dernières années. Depuis 1986⁴⁸, des seuils reposant sur des critères économiques sont donc traditionnellement utilisés pour scinder les groupements sportifs relevant du secteur associatif de ceux dont la taille de l'activité nécessite la constitution d'une société commerciale. Le Code du sport impose ainsi à toutes les associations sportives dont « *les montants des recettes ou des rémunérations* » qui dépassent respectivement 1,2 million d'euros et 800 000 euros de constituer une société commerciale⁴⁹ afin de gérer l'activité professionnelle du club. Les recettes prennent en compte le montant de l'ensemble des produits des manifestations payantes qu'organise l'association, ce qui regroupe les principaux postes de recettes des clubs (recette billetterie, sponsoring, droits télévisuels...). Les rémunérations sont, quant à elles, composées par l'ensemble des salaires et autres primes (hors charges fiscales et sociales) des sportifs employés par l'association⁵⁰. Il existe, à l'heure actuelle, quatre types de sociétés commerciales (société anonyme d'économie mixte sportive locale, entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée, société anonyme à objet sportif et société anonyme sportive professionnelle), auxquelles les groupements sportifs qui dépassent les seuils mentionnés ci-dessus, ont obligation de créer. Nous abordons, tour à tour, ces quatre sociétés commerciales en mentionnant pour chacune d'entre elles les spécificités qui les caractérisent.

⁴⁷ Il est intéressant de noter que du point de vue du droit communautaire, cette notion n'est pas réellement pertinente. L'UE préfère utiliser le terme « entreprise sportive » qui contrairement à ce que celui-ci pourrait laisser croire, n'implique pas de changement de statut. Dans ce contexte, une association sportive qui interviendrait dans un champ concurrentiel, pourrait tout à fait être qualifiée d'entreprise. Le législateur français en a jugé autrement et a opté, dans sa tentative de qualification des clubs professionnels pour le vocable de « société commerciale » possédant néanmoins des spécificités sportives.

⁴⁸ Décret n°86-407 du 11 mars 1986 fixant les seuils au-delà desquels les groupements sportifs sont tenus de constituer une société à objet sportif ou une société d'économie mixte locale.

⁴⁹ Article R122-1 du Code du sport.

⁵⁰ Il s'agit pour les recettes et les rémunération de la moyenne des trois derniers exercices (article R122-2 et R122-3 du Code du sport).

La Société Anonyme d'Economie Mixte Sportive Locale (SAEMSL) a été le premier statut juridique à être employé dans le secteur du sport professionnel. Ce statut juridique a été abrogé par la loi Buffet⁵¹, suite aux liens jugés trop étroits entre les dirigeants des clubs et les pouvoirs publics, ces derniers étant largement mis à contribution pour renflouer les dettes de certains clubs, notamment de football au début des années 1990 (Durand, 1993). Néanmoins, les groupements sportifs constitués en sociétés d'économie mixte avant la parution au Journal Officiel de cette loi ont eu la possibilité de conserver leur régime antérieur, ce qui explique leurs présences, notamment dans les activités fortement dépendantes des pouvoirs publics (le basket-ball est l'activité la plus représentée avec sept clubs constitués en SAEMSL lors de la saison sportive 2009-2010). La particularité de ce type de sociétés réside dans le fait que plus de la moitié du capital social du club ainsi que plus de la moitié des voix lors des conseils d'administration ou conseils de surveillance doivent être détenues par l'association support seule ou conjointement avec les collectivités locales et territoriales⁵². Les bénéfices éventuels réalisés d'un exercice à l'autre sont affectés au compte de réserves et la rémunération des dirigeants est prohibée.

Dans l'ordre chronologique, le deuxième statut de société commerciale à avoir été adopté par l'appareil législatif français est la Société Anonyme à Objet Sportif (SAOS), en 1984, via la loi Avice⁵³, qui offre une alternative à la SAEMSL. La SAOS comme la société d'économie mixte, présente des dispositions dérogatoires ne lui permettant ni de rémunérer ses dirigeants, ni de distribuer des bénéfices, ces derniers étant affectés à la constitution de réserves. De plus, même si la détention, par l'association, du capital social et par conséquent des droits de vote aux assemblées a été ramenée de 50% à 33% en 1992, ce pourcentage demeure élevé et rend délicat l'apport supplémentaire de capital par les actionnaires en place, puisque l'association support serait obligée d'augmenter son apport en capitaux à la SAOS dans ce cas précis, de telle manière à détenir la limite fixée de 33% du capital. Les clubs sportifs qui ont eu recours à ce genre de statut par le passé ont opté, pour la plupart d'entre eux, pour la constitution d'une société anonyme sportive professionnelle, le dernier statut à être abordé dans notre cas.

⁵¹ Article 1^{er} de la loi n°99-1124 du 28 décembre 1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives.

⁵² Article L1525-1 du Code du commerce.

⁵³ Article 11 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

Les deux derniers statuts à être évoqués ont été mis en place suite à la promulgation de la loi Buffet en 1999. Contrairement à la SAOS et à la SASP, l'EUSRL est la seule société sportive à ne pas prendre la forme d'une société anonyme. Cela lui confère un caractère plus souple dans la mesure où l'association est seule, à l'origine de la création de l'EUSRL, détentrice de l'ensemble du capital social et donc des voix dans les organes délibérants (conseil d'administration). Néanmoins, l'association support ne peut être le gérant de ce type de société, ce qui implique la nomination à la tête de l'EUSRL d'une personne physique, pouvant être rémunérée dans ses fonctions de dirigeant. Tout comme la SAEMSL ou la SAOS, les bénéfices sont affectés au compte de réserves. Seulement deux clubs recensés lors de la saison sportive 2009-2010 sur la totalité des clubs appartenant à l'ANLSP étaient constitués en EUSRL. Ce statut n'a jamais réellement séduit les dirigeants des clubs (Denis, 2003) et apparaît, aujourd'hui, comme inadapté aux logiques de fonctionnement et développement des clubs qui font, de plus en plus, appel à des actionnaires externes.

Enfin, de tous les statuts abordés, la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP) offre aux clubs des possibilités conséquentes de développement. La constitution massive des clubs en SASP illustre pleinement le processus de professionnalisation du sport. Cette société, proche de la société anonyme classique à laquelle convergent une grande partie des moyennes et grandes entreprises françaises, permet notamment de redistribuer aux actionnaires les bénéfices réalisés et de rémunérer les dirigeants de la société. Il n'impose pas, en outre, à l'association support d'être détentrice d'un certain pourcentage du capital social de la société, ni à l'administration de contrôler les cessions d'actions⁵⁴, ce qui offre la possibilité à des actionnaires de prendre le contrôle d'une SASP. Tous ces avantages rendent ce statut attractif pour une grande partie des clubs sportifs dont les stratégies de développement et les logiques organisationnelles s'apparentent à de véritables PME (quasi-totalité des clubs de football et de rugby et une part croissante des clubs en basket-ball et en handball). Nous récapitulons les éléments caractéristiques des différents statuts juridiques, auxquels sont obligés de se conformer les associations sportives ayant dépassé les seuils d'activités et de rémunération fixés par la loi (tableau 12).

⁵⁴ L'article L228-23 du Code de commerce prévoit néanmoins une clause pour « *les sociétés dont les actions ne sont pas admises aux négociations sur un marché réglementé* », qui oblige à ce que la cession des actions à un tiers soit soumise à l'approbation d'au moins deux tiers des membres du conseil d'administration, ce qui limite la prise de capital d'un club sportif par un repreneur extérieur.

	SAEMSL	SAOS	EUSRL	SASP
REDISTRIBUTION DES BENEFICES	Affecté à la constitution de réserves	Affecté à la constitution de réserves	Affecté à la constitution de réserves	Autorisé
NOMBRE D'ACTIONNAIRES MINIMUM	7	7	Un seul	7
MONTANT MINIMUM DE CAPITAL DE DEPART	37 000 euros	37 000 euros	Un euro	37 000 euros
DETENTION DU CAPITAL SOCIAL PAR L'ASSOCIATION	Minimum de 51% (association seule ou conjointement avec les collectivités)	Minimum de 33%	100%	Minimum une part
REMUNERATION DES DIRIGEANTS	Interdit	Interdit	Autorisé pour le gérant de l'EUSRL nommé par l'association	Autorisé

Tableau 12 : Eléments de caractérisation des différents statuts juridiques des sociétés commerciales des clubs sportifs professionnels.

Afin de dresser un panorama des clubs sportifs constitués en sociétés commerciales, nous avons repris le cadre que nous avons retenu dans le paragraphe précédent concernant les clubs évoluant, lors de la saison 2009-2010, dans des ligues professionnelles de sports collectifs, recensées par l'ANLSP (tableau 13). Nous mettons ainsi en évidence le fossé existant en matière de professionnalisation entre les clubs selon l'activité qu'ils pratiquent. Les clubs de football, de rugby et dans une moindre mesure de basket-ball apparaissent comme des clubs hyper-professionnalisés ce que révèlent les taux élevés de pourcentage de sociétés commerciales dans chacune de ces activités, tandis que la Division 1 masculine de handball est en pleine mutation. Les clubs de volley-ball ont fait le choix de rester sous format associatif.

Depuis le 1^{er} février 2012, la loi sur l'éthique dans le sport⁵⁵ a modifié le Code du sport permettant même aux clubs sportifs professionnels de se constituer en société de droit commun des sociétés commerciales. La loi prévoit à présent la création de :

- Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) ;
- Société Anonyme (SA) ;
- Société par Actions Simplifiées (SAS).

Devant la nouveauté de cette loi, nous ne faisons que mentionner les statuts auxquels ont aujourd'hui la possibilité de recourir les clubs sportifs professionnels. La fraîcheur de

⁵⁵ Loi n°2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs.

cette loi ne nous permet pas d'avoir assez de recul sur son impact. Nous notons néanmoins que dans le rapport préalable à l'établissement de cette loi, il a été stipulé que « *les sénateurs ont considéré que le moment était venu d'offrir aux clubs professionnels la possibilité de recourir, outre aux statuts actuels des sociétés sportives, aux statuts de droit commun des sociétés commerciales* ». Ce texte précise que le but de cette loi n'est pas de remettre en cause le droit existant mais bien d'élargir les moyens juridiques à la disposition du développement des clubs. Toutefois en seconde lecture, cette mesure apparaît couronner la libéralisation du sport professionnel en France.

		SOCIETES COMMERCIALES				TOTAL SOCIETES COMMERCIALES	ASSOCIATION	POURCENTAGE SOCIETES COMMERCIALES
		SASP	SAOS	EUSRL	SAEMSL			
FOOTBALL	L1	19	1	-	-	20	-	100%
	L2	18	1	1	-	20	-	100%
RUGBY	Top 14	13	1	-	-	14	-	100%
	Pro D2	14	1	-	-	15	1	94%
BASKET-BALL	Pro A	7	2	-	5	14	2	88%
	Pro B	8	1	-	2	11	7	61%
HANDBALL	D1 masculine	3	2	1	1	7	7	50%
VOLLEY-BALL	Ligue A masculine	-	-	-	1	1	15	6%
	Ligue B masculine	-	-	-	-	-	14	0%
	Ligue A féminine	-	-	-	-	-	10	0%
TOTAL	###	82	9	2	9	102	56	65%
REPARTITION PAR STATUTS JURIDIQUES	###	52%	6%	1%	6%	65%	35%	###

Tableau 13 : Panorama des statuts juridiques des clubs appartenant à l'ANLSP lors de la saison sportive 2009-2010.

Sur l'ensemble des clubs appartenant à des ligues de sport professionnel, un club sur trois demeurent sous statut associatif. Cette situation relève des spécificités du modèle sportif français qui entretient une proximité forte entre secteur amateur et professionnel. La société sportive n'est ainsi qu'une émanation de l'association sportive support qui ne cesse d'exister malgré la constitution d'une société sportive. Les rapports entre les deux entités sont d'ailleurs réglementés dans une convention rendue obligatoire⁵⁶ qui impose un certain nombre d'engagements de la part de la société commerciale envers son association support et vice-versa. Cette situation contraste avec celle du sport nord-américain où les franchises professionnelles se sont historiquement constituées en sociétés commerciales (Andreff & Nys, 2002 ; Piché, 2009). La forte présence d'associations rend ainsi difficile la délimitation du champ dans lequel évolue les clubs sportifs professionnels. Cette difficulté provient du fait que les approches fédérale et juridique ne s'entendent pas sur les critères de définition du club sportif professionnel. La superposition de ces deux visions permet toutefois d'approximer de manière plus juste le champ nébuleux des clubs sportifs professionnels français.

2.1.1.2. TENTATIVE DE TYPOLOGIE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

Le champ organisationnel dans lequel les clubs sportifs professionnels évoluent est complexe à délimiter. Les ligues professionnelles, habilitées à attribuer le caractère professionnel à ces clubs membres, lorsque celles-ci le mentionnent ainsi, font référence à de nombreux critères (économiques, financiers, sportifs, juridiques...). Parmi ces critères, le statut juridique est évoqué par l'ensemble des ligues professionnelles, mais il n'est pas rendu obligatoire pour pouvoir disposer du statut de professionnel (exception faite de la ligue de football). En effet, seuls les seuils de recettes (1,2 million d'euros) et de rémunération des sportifs (800 000 euros) attribuent le caractère obligatoire à cette disposition. Cela rend l'établissement du champ organisationnel, constitué par les clubs sportifs professionnels, difficile à réaliser (2.1.1.2.1). Néanmoins, en combinant les deux approches fédérale et juridique (2.1.1.2.2), nous aboutissons à une typologie faisant apparaître des profils de clubs professionnels qui apparaît nécessaire pour mieux comprendre le champ d'investigation dans lequel nous opérons.

⁵⁶ Article L122-14 du Code du sport.

2.1.1.2.1. De la difficulté d'établir un périmètre précis du club sportif professionnel

La France fait partie des pays européens ayant le plus légiféré dans le secteur du sport et également du sport professionnel (Auneau, 1995). Pour autant, le législateur français n'est pas parvenu à établir une délimitation fine de la définition des clubs sportifs professionnels. Cette difficulté, présente dans la plupart des pays européens est due, en partie, à la constitution historique des clubs sportifs en association. Utilisé pour porter l'intérêt général, le statut associatif, autrefois réservé à l'ensemble des clubs sportifs, est rapidement devenu obsolète face à l'hyper-professionnalisation du sport de haut niveau. Dans la plupart des clubs d'élite des activités fortement professionnalisées et médiatisées, des logiques commerciales et économiques ont relayé l'intérêt général au second plan. La prise de contrôle des clubs par certaines sociétés privées a même fait basculer le mouvement sportif dans une logique néolibérale (Durand & Bayle, 2004).

L'abandon, de la part des clubs sportifs, du statut associatif au profit de celui de société commerciale aurait permis d'uniformiser ce champ. Or, après avoir étudié attentivement les clubs composant les ligues sportives professionnelles, à partir des données qui nous sont fournies par l'ANLSP (tableau 13), nous nous apercevons qu'un peu plus d'un tiers des clubs de haut niveau (35%) demeurent sous statut associatif. L'association type loi 1901 constitue ainsi un cinquième statut possible pour les clubs ne dépassant pas les seuils limites de recettes liées à l'organisation de manifestations payantes ou de rémunération de ses sportifs. Si ces types de clubs ne sont pas constitués sous statut de sociétés commerciales, ils peuvent, pourtant, légitimement prétendre au qualificatif de professionnel du point de vue fédéral, puisqu'ils appartiennent à des ligues sportives professionnelles. Finalement, les clubs qui composent le secteur du sport professionnel fédéral sont tellement hétérogènes qu'il apparaît difficile d'adopter une définition commune permettant de les regrouper tous sous le vocable de clubs sportifs professionnels.

L'évolution historique du contenu des mesures juridiques adoptées depuis 1984 (loi Avice) jusqu'à nos jours, démontre la complexité du problème auquel doit faire face le législateur dans l'établissement des seuils limites obligeant l'association sportive à se constituer en société commerciale (tableau 14). Au cours des vingt dernières années, les différents décrets d'application font état d'une augmentation notable des critères économiques sur lesquels sont basés ces seuils. En 1987, la loi Bergelin a, cependant, introduit l'association

à statut renforcé qui a permis aux groupements sportifs dépassant les seuils de conserver leurs statuts associatifs⁵⁷. De nombreux clubs se sont emparés, à l'époque, de cette possibilité, dont certains clubs de football (FC Nantes Atlantique, AJ Auxerre). Il est, en outre, intéressant de remarquer que le droit français qui avait fixé ces seuils de manière cumulative (recettes et rémunérations) a enlevé cette clause récemment, ce qui explique la présence du « *ou* » dans le texte final de loi codifié dans le Code du sport depuis 2006. Cela a permis d'élargir le périmètre du champ d'application de la loi, notamment pour les clubs versant des rémunérations conséquentes à leurs sportifs sans générer pour autant des recettes importantes (cas des équipes cyclistes professionnelles par exemple).

MESURE LEGISLATIVE	CONTENU
Loi n°84-610 du 16 Juillet 1984 (loi AVICE)	Obligation pour le groupement sportif de se constituer en société à objet sportif (SOS) ou en société anonyme d'économie mixte sportive locale (SAEMSL) à partir du moment où les recettes liées à l'organisation de manifestations payantes qu'il perçoit et les rémunérations qu'il verse aux sportifs qu'il emploie dépassent un seuil fixé par décret en Conseil d'Etat (article 11).
Décret n°86-407 du 11 Mars 1986	Au-delà de 2,5 millions de francs de recettes et de rémunérations versées, le groupement sportif doit se constituer en sociétés conformément à l'article 11 de la loi Avice (article 1 ^{er}).
Décret n°99-504 du 17 Juin 1999	Modifie le décret du 11 Mars 1986. Au-delà de recettes et de rémunérations respectivement supérieures à 7,5 millions et 5 millions de francs , le groupement sportif doit se constituer en sociétés conformément à l'article 11 de la loi Avice (article 1 ^{er}).
Décret n°2002-608 du 24 Avril 2002	Modifie le décret du 17 Juin 1999. Au-delà de recettes et de rémunérations respectivement supérieures à 1,2 million et 800 000 euros , le groupement sportif doit se constituer en sociétés commerciales (mais plus en sociétés d'économie mixte) (article 1 ^{er}).
Code du sport 23 mai 2006 (texte final)	« Les montants des recettes ou des rémunérations au-delà desquels une association sportive est tenue, en vertu de l'article L. 122-1, de constituer une société commerciale sont fixés respectivement à 1 200 000 euros et 800 000 euros... » (article R122-1)

Tableau 14 : Evolution des dispositions juridiques fixant les seuils au-delà desquels les clubs sont obligés de se constituer en sociétés commerciales.

2.1.1.2.2. Essai de combinaison des approches fédérales et juridiques

A la lecture croisée des tableaux retranscrivant les approches fédérale et juridique ressort l'absence de consensus entre le mouvement sportif et le législateur français sur la définition du terme « club sportif professionnel ». Alors que du point de vue juridique, la

⁵⁷ Article 4 de la loi n°87-979 modifiant la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. Ce statut était délivré à condition que les comptes de l'association soient certifiés et ne présentent aucune perte pendant deux exercices consécutifs (Lauzanas, 2005). Tout comme la société d'économie mixte, ce statut a été abrogé par la loi de 1999.

constitution en statut de société commerciale représente le critère le plus pertinent retenu pour qualifier les clubs de « professionnels » même si ce terme n'est pas explicitement nommé, le mouvement fédéral s'est doté de ligues sportives professionnelles. Celles-ci établissent des cahiers des charges fixant ainsi leurs propres critères d'éligibilité au statut de club sportif professionnel. Or, l'obligation pour les clubs de se constituer en sociétés commerciales, exception faite du football, ne revêt pas de caractère obligatoire dans le cahier des charges des autres activités. En effet, seule la LFP impose le recours au statut de société commerciale. Elle stipule que « *les clubs participant aux championnats de France de Ligue 1 et de Ligue 2 sont des groupements sportifs composés d'une association affiliée à la Fédération Française de Football [...] et d'une société sportive constituée conformément aux dispositions des articles L. 122-1 et suivants du Code du sport* »⁵⁸. Cela relève du bon sens dans la mesure où l'ensemble des clubs de football dépassent largement les seuils fixés par la loi. En revanche, les autres ligues n'obligent pas leurs clubs membres à se constituer en société commerciale. Cela apparaît logique pour certaines activités dont les seuils ne sont de toute façon pas dépassés (cas de certains clubs de handball et de nombreux clubs de volley-ball). Cependant, les ligues pourraient tout à fait d'envisager d'imposer dans leurs statuts et règlements la constitution en sociétés commerciales pour leurs clubs. En effet, si à partir du moment où les seuils de recettes liées à l'organisation de manifestations sportives ou de rémunération des sportifs pas l'obligation sont dépassés, la loi impose aux associations sportives de se constituer en société commerciale, elle n'empêche pas celles qui sont sous les seuils de le faire également⁵⁹.

Pour délimiter le champ d'investigation, nous avons donc superposé les conceptions fédérale et juridique afin d'obtenir une typologie des clubs sportifs professionnels (figure 12). L'enchevêtrement de ces deux visions distingue le club sportif professionnel appréhendé dans sa conception étroite de celui appréhendé dans sa conception large.

⁵⁸ Article 101 du règlement administratif de la ligue relatif aux clubs (saison 2010-2011).

⁵⁹ « [...] Une association sportive dont le montant des recettes et le montant des rémunérations mentionnées au premier alinéa sont inférieurs aux seuils visés au même alinéa peut également constituer une société sportive pour la gestion de ses activités payantes, dans les conditions prévues à la présente section » (article L122-1 du Code du sport).

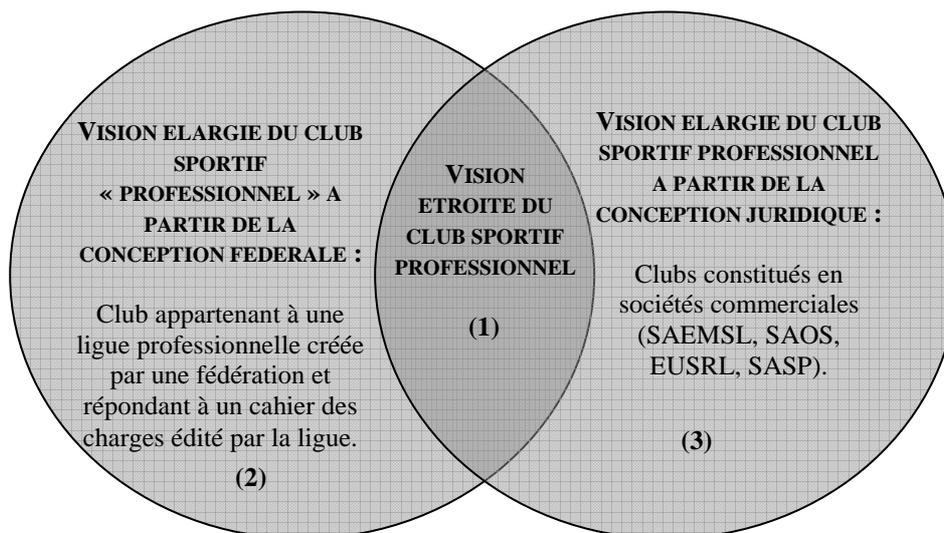


Figure 12 : Combinaison des approches fédérale et juridique dans la tentative de définition du club sportif professionnel.

Le club sportif professionnel, dans sa conception étroite (1), doit donc à la fois appartenir à une ligue sportive professionnelle (vision fédérale) et être constitué en société commerciale (vision juridique). Malgré la prise en compte de cette conception étroite, les organisations retenues diffèrent sur un certain nombre de domaines (économique, financier, médiatique...), ce qui démontre le caractère hétérogène du secteur du sport professionnel auquel nous faisons référence à présent. Dans sa conception élargie (2 et 3), le club sportif professionnel doit appartenir à une ligue sportive professionnelle (2) ou être constitué en société commerciale (3). Les clubs n'appartenant à aucune de ces conceptions ne sont pas pour autant écartés complètement du professionnalisme dans la mesure où ils peuvent tout à fait rémunérer l'ensemble de leurs salariés sans appartenir à une ligue professionnelle ni être constitués sous statut de société commerciale. Il s'agit par exemple d'activités peu médiatisées comme les sports féminins (handball) ou dont la culture de la pratique est faible (hockey sur glace), qui n'ont pas été l'objet de création de ligues professionnelles. C'est donc sur cette typologie que nous nous basons dans la seconde partie de notre thèse afin de justifier du degré de professionnalisation des clubs étudiés.

2.1.2. L'hybridité des clubs sportifs professionnels

La tentative de définition du club sportif professionnel dans la section précédente a permis de dresser une typologie permettant d'appréhender ce type d'organisations comme le produit de deux approches croisées (fédérale et juridique). La définition élargie du club est par essence fortement hétérogène puisque se côtoient des organisations aux statuts juridiques et aux logiques de fonctionnement divers et variés. Mais la conception étroite qui met en avant la notion de société sportive, ne permet pas plus de constater de l'homogénéité du secteur. Nous observons finalement, dans le panorama dressé des clubs sportifs professionnels (2.1.2.1), que l'activité demeure la principale variable explicative des inégalités entre les clubs. Les principales données économiques fournies dans les documents des organismes de gestion des ligues sportives professionnelles témoignent ainsi d'un sport professionnel à deux vitesses, partagé entre les clubs ayant tiré profit de leurs médiatisations de ceux dépendants des subventions publiques. De même, à partir de caractéristiques discriminantes par rapport à l'entreprise « classique » (2.1.2.2), nous montrons, qu'en plus d'appartenir à un secteur composite, le club sportif professionnel est une organisation hybride. Des travaux en management des organisations ont réintroduit l'hybridité comme un renouveau des formes organisationnelles au sein des entreprises (Eminet, 2006 ; Richez-Battesti & Oswald, 2010). Le club sportif professionnel, par nature, recouvre une forme organisationnelle particulière (association support et société commerciale). Il entretient, en effet, des particularismes vis-à-vis des autres organisations sportives et des entreprises. Les clubs sportifs professionnels apparaissent comme des sociétés dotées de spécificités sportives, dont l'origine est également à chercher dans le statut mixte du sport qui, rappelons-le, est régulièrement vanté pour ses fonctions morales, sociales et éducatives.

2.1.2.1. PANORAMA DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS

Les paragraphes qui suivent dressent une vue d'ensemble des clubs constituant le paysage sportif professionnel en France. Les conceptions fédérale et juridique retiennent chacune des critères économiques pour délimiter les contours du club sportif professionnel. C'est donc avant tout une approche économique qui est mobilisée dans les parties qui suivent. Le panorama dressé fait apparaître des organisations aux profils hétérogènes (2.1.2.1.1) qui peuvent être regroupées en deux parties. La première concerne les activités dont les clubs ont

largement dépassé les seuils limites fixés par le législateur et, de fait, sont constitués sous le statut de sociétés commerciales. La deuxième partie rassemble des activités dans lesquelles évoluent des clubs aux poids économiques plus faibles et dont les structures relèvent essentiellement du secteur associatif. La forte médiatisation de certaines activités, qui s'est accompagnée d'une hausse substantielle des droits télévisuels ces quinze dernières années (2.1.2.1.2), est principalement à l'origine de ces inégalités entre clubs.

2.1.2.1.1. Des organisations aux profils hétérogènes

Comme nous l'évoquions en introduction de la section, le champ organisationnel des clubs sportifs professionnels, appréhendés dans leurs conceptions étroite ou élargie, recouvre des disparités très importantes. Qu'il s'agisse de l'approche fédérale ou juridique, toutes les deux font explicitement référence à des critères économiques pour contraindre les clubs à respecter un cahier des charges strict ou fixer les seuils au-dessus desquels les clubs sportifs doivent se doter d'une société commerciale. Le Code du sport oblige, en outre, les clubs sportifs appartenant à des ligues professionnelles de créer « *un organisme assurant le contrôle juridique et financier des associations et sociétés sportives* »⁶⁰. La constitution d'une Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)⁶¹ permet ainsi d'avoir accès à un certain nombre de données économiques et financières sur les clubs sportifs professionnels. A l'aide des rapports édités par ces organismes et rendus publics sur certains sites de ligues sportives professionnelles ainsi que d'entretiens menés auprès de responsables de DNCG, nous avons collecté les principales données économiques et extra-économiques des clubs sportifs des cinq ligues appartenant à l'ANLSP (tableau 15)⁶². Néanmoins, aucune législation n'impose la divulgation des rapports effectués par ces organismes, même si certaines activités, notamment les plus professionnalisées ont entrepris d'elles-mêmes de les publier sur leurs sites officiels (cas du basket-ball, du football et du rugby). C'est la raison pour laquelle, dans certaines activités (volley-ball, handball), des données sont absentes. Nous avons regroupé deux

⁶⁰ Article L132-2 du Code du sport.

⁶¹ Chaque activité a sa façon de nommer l'instance en charge du contrôle des comptes des clubs professionnels. La DNCG est la dénomination la plus couramment utilisée car c'est le terme employé par la LFP, le sport le plus médiatisé, et a plus de 20 ans d'existence. Pour le rugby et le volley-ball, l'organisme qui assure ces missions est la Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion, pour le basket-ball, la Direction Nationale de Comptabilité et de Contrôle de Gestion et pour le handball, la Commission Nationale d'Aide au Contrôle de Gestion.

⁶² Les données obtenues dans les rapports DNCG sont à prendre avec précaution. En effet, les comptes présentés sont des comptes joints. Cela signifie que lorsqu'un club sportif est constitué en société commerciale, sont regroupés les comptes de la société sportive avec ceux de l'association support. Néanmoins, sauf cas exceptionnels, il existe une différence infime entre les comptes du groupement sportif, pris dans sa globalité, et ceux de la société commerciale.

indicateurs de nature économique (produits d'exploitation et masse salariale) traditionnellement utilisés dans les rapports des DNCG. Il est notable d'observer que ces deux indicateurs se rapprochent de ceux utilisés par le législateur pour fixer les seuils au-delà desquels les clubs sont obligés de se constituer en société commerciale. Ils divergent cependant sur plusieurs points. Les produits d'exploitation comprennent les subventions publiques et d'autres produits, contrairement au Code du sport qui n'intègre que les recettes liées à l'organisation de manifestations sportives. La masse salariale est ici qualifiée de « chargée » et comprend les salaires et charges sociales de l'ensemble des salariés du groupement sportif (staff technique et administratif) alors que le Code du sport ne regroupe que les salaires des sportifs hors charges sociales. Les clubs sportifs professionnels de handball n'ont donc pas franchi les seuils limites comme pourrait induire en erreur le tableau ci-dessous dans la mesure où des 2,255 millions d'euros de produits d'exploitation que collecte, en moyenne, un club de Division 1, une grande partie provient de fonds publics.

EN MILLIERS D'EUROS (EXCEPTÉ AFFLUENCE MOYENNE)		TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION MOYENS ⁶³	MASSE SALARIALE CHARGÉE MOYENNE	AFFLUENCE MOYENNE
FOOTBALL	L1	52 392	36 079	21 050
	L2	11 427	9 275	8 620
RUGBY	Top 14	14 574	9 265	12 126
	Pro D2	5 481	3 893	4662
BASKET-BALL	Pro A	3 957	2 194	3 565
	Pro B	1 729	992	1 780
HANDBALL	D1	2 255	nd ⁶⁴	nd
VOLLEY-BALL	Ligue A masc.	1 411	926	1 182
	Ligue B masc.	581	395	475
	Ligue A fém.	737	497	709

Tableau 15 : Principales données économiques et affluence associée des clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles lors de la saison sportive 2008-2009, tableau reconstitué à partir de rapports DNCG et de documents internes des ligues.

Les données retranscrites dans le tableau sont des moyennes annuelles obtenues pour l'ensemble de la saison sportive 2008-2009. Les produits d'exploitation, appelés plus communément « budgets » lorsque ceux-ci sont estimés pour la saison, offrent une vision synthétique du poids économique d'un club. Il est aisé de comprendre, à la lecture de cet indicateur, que le sport professionnel constitue un champ organisationnel hétérogène où se mêlent des sociétés commerciales, au rayonnement international, proche du fonctionnement

⁶³ Hors mutation (transferts de joueurs) pour les clubs de football.

⁶⁴ Données non disponibles.

de grandes entreprises à de très petites entreprises, voire des associations au rayonnement local. Les produits d'exploitation moyens des clubs de football de Ligue 1 sont ainsi 90 fois plus élevés que ceux des clubs de D2 masculine de volley-ball. L'écart de grandeur est du même ordre concernant les salaires octroyés par les clubs sportifs professionnels à leurs employés (joueurs, entraîneurs et administratifs). Un des rares points communs à rassembler toutes ces organisations réside dans la part relative de la masse salariale dans le budget des clubs. La masse salariale chargée moyenne constitue, ainsi, le poste de dépenses le plus important pour les clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles puisqu'elle représente à chaque fois plus de 55% du produit d'exploitation des clubs (tableau 16).

		MASSE SALARIALE CHARGÉE MOYENNE / TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION MOYENS
FOOTBALL	L1	69 %
	L2	81 %
RUGBY	Top 14	64 %
	Pro D2	71 %
BASKET- BALL	Pro A	55 %
	Pro B	57 %
HANDBALL	D1	nd
VOLLEY- BALL	Ligue A masc.	66 %
	Ligue B masc.	68 %
	Ligue A fém.	67 %

Tableau 16 : Part relative de la masse salariale dans le budget des clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles lors de la saison sportive 2008-2009, tableau reconstitué à partir de rapports DNCG et de documents internes des ligues.

La plus grosse partie de la masse salariale est imputée au versement des salaires des sportifs. Ce poste témoigne néanmoins de disparités importantes entre les salaires versés aux sportifs selon le degré de médiatisation de l'activité dans laquelle ils évoluent. Une étude publiée récemment a permis d'échelonner les salaires des sportifs professionnels sur la base des salaires de la saison sportive 2007-2008. Les footballeurs professionnels percevaient lors de cette saison, un salaire moyen de 44 600 euros bruts mensuels contre 2 962⁶⁵ euros pour un handballeur professionnel évoluant en division 1.

⁶⁵ Salaires exprimés par rapport aux contrats signés par les joueurs excluant de fait les avantages en nature accordés par le club (appartement, voitures...) ainsi que les primes de résultats, la participation éventuelle à des compétitions nationales et le droit à l'image collectif. Ce dernier a depuis été abrogé en 2009 (Source : Union Financière de France).

Le dernier indicateur retenu (tableau 15) est de nature extra-économique bien qu'étant fortement corrélé aux recettes billetteries qu'un club peut espérer retirer. L'affluence représente la capacité que possède un club sportif professionnel à attirer le public venant assister à un spectacle sportif. La quasi-totalité des ligues mentionnent cette variable dans leurs rapports, car elle constitue l'indicateur premier permettant de mesurer l'engouement des spectateurs pour les compétitions proposées. Cette donnée apparaît néanmoins comme de plus en plus obsolète tant les championnats dans lesquels évoluent les clubs professionnels de sport collectif sont devenus hyper médiatisés. Ce phénomène est tel que la notion de téléspectateur a supplanté celle de spectateur. Cela s'est matérialisé par une baisse relative de la part des recettes guichets dans le budget des clubs des ligues les plus médiatisées⁶⁶. Depuis quelques années, les droits télévisuels ont explosé, renforçant ainsi les disparités entre les activités hyper médiatisées de celles en mal d'audience.

2.1.2.1.2. L'explosion des droits télévisuels : facteur d'accélération des inégalités

Parmi les ouvrages parus ces dernières années en management et en économie du sport, une grande partie traitent de la médiatisation des événements comme un phénomène à l'origine d'un changement de modèle économique du sport professionnel (Bourg & Gouguet, 2005, 2007b). Les médias et en particulier la télévision ont été à l'origine d'un développement économique sans précédent pour les clubs sportifs professionnels (Bolotny, 2003 ; Bourg & Gouguet, 2005). Les droits télévisuels forment une manne financière conséquente et représentent un élément discriminant entre les activités (tableau 17). En effet, ceux-ci ont creusé l'écart entre les activités médiatisées d'une part et celles ne faisant pas l'objet de diffusions fréquentes sur les chaînes hertziennes. Le football trône la première place du classement des activités sportives professionnelles puisqu'un club de Ligue 1 disposait en moyenne de plus de 28 millions d'euros en 2008-2009 en matière de droits télévisuels, ce qui représentait, à cette période, 55% de l'ensemble de son budget total.

A partir des années 1980, l'abandon du monopole public de diffusion, autrefois réservé à l'office de radiodiffusion-télévision française (établissement chargé du service public de l'audiovisuel), a précipité l'offre de diffusion des spectacles sportifs dans

⁶⁶ Lors de la saison 1970-1971, 81% des recettes des clubs de la ligue professionnelle de football provenaient de la vente des billets (Denis, 2003). D'après la DNCG, ce poste ne représentait en 2009 plus que 14% des recettes totales.

l'économie de marché. La concurrence entre un ensemble de chaînes publiques-privées a permis de renverser la situation de pouvoir auparavant favorable aux diffuseurs. Certaines activités, telle que le football en Europe et en France, sont devenues télé-dépendantes, participant à l'établissement d'une bulle spéculative autour des salaires des joueurs, que certains académiciens estiment prête à éclater (Gayant, 2010). Le fossé existant entre le football professionnel qui tire une grande partie de ses produits d'exploitation des droits télévisuels et les autres activités est considérable (tableau 17). Seul le rugby a réussi à emprunter une voie alternative en tirant profit de la médiatisation de son sport, sans toutefois que celle-ci ne perçoive une manne financière trop excessive des médias (Chaix, 2004).

		DROITS TELEVISUELS ANNUELS MOYENS (EN MILLIERS D'EUROS)	DROITS TELEVISUELS / TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION DES CLUBS
FOOTBALL	L1	28 784	55 %
	L2	5 504	48 %
RUGBY	Top 14	1 812	12 %
	Pro D2	817	15 %
BASKET- BALL	Pro A	85	2 %
	Pro B	21	1 %
HANDBALL	D1	nd	-
VOLLEY- BALL	Ligue A masc.	nd	-
	Ligue B masc.	nd	-
	Ligue A fém.	nd	-

Tableau 17 : Les droits télévisuels et leurs parts relatives dans le budget des clubs sportifs professionnels français (saison sportive, 2008-2009), tableau reconstitué à partir des rapports DNCG et de documents internes des ligues.

Si les droits télévisuels ont été à l'origine de disparités importantes entre les ligues, ils le sont également au sein même des ligues, creusant des inégalités importantes entre les clubs. Le cas de la Ligue 1 est particulièrement intéressant à analyser. La répartition des droits télévisuels, dont le montant pour la période 2008-2012 s'élève à 668 millions d'euros par an, s'établit selon la règle du 50-30-20. La moitié du montant est répartie équitablement entre les vingt clubs de Ligue 1. Mais sur la moitié restante, 30% (25% pour la saison en cours et 5% pour les cinq saisons révolues) sont distribués selon le classement sportif alors que les 20% restant sont offerts sur la base de la notoriété calculée à partir d'un système complexe comptabilisant le nombre d'apparitions des clubs à la télévision. Le système apparaît donc fortement inéquitable d'autant plus que les clubs compétitifs sur la scène nationale perçoivent en plus des droits télévisuels pour leurs participations aux Coupes d'Europe (*Champions League, Europa League...*) assez conséquents.

2.1.2.2. LES CARACTERISTIQUES DISCRIMINANTES DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

Les clubs sportifs professionnels, qui composent une partie du noyau des organisations du mouvement sportif français, se différencient des autres organisations sportives au regard de quatre éléments (Bayle, 2007). Trois d'entre eux (financement, finalité et personnel) sont représentés par trois continuums formant une perspective à trois dimensions (figure 13). La finalité des clubs sportifs professionnels est mesurée à travers la notion de profit. Ces derniers ont, cependant, des finalités qui divergent de celles des entreprises classiques (2.1.2.2.1). La recherche de profit ne constitue pas l'objectif principal poursuivi par les clubs même pour ceux ayant un poids économique fort. Le personnel animant la gestion des clubs sportifs professionnels au quotidien est caractérisé par sa mixité. Des personnes ressources bénévoles (2.1.2.2.2) sont présentes aux côtés de professionnels salariés. Ce fait est la conséquence de l'héritage associatif des clubs encore visible aujourd'hui par le rattachement des sociétés commerciales à une association support. Enfin, le mode de financement permet de constater que les clubs fonctionnent *via* une logique de fonctionnement mixte (public/privé) marquée pour certains d'entre eux par une part importante de fonds publics dans leur budget (2.1.2.2.3).

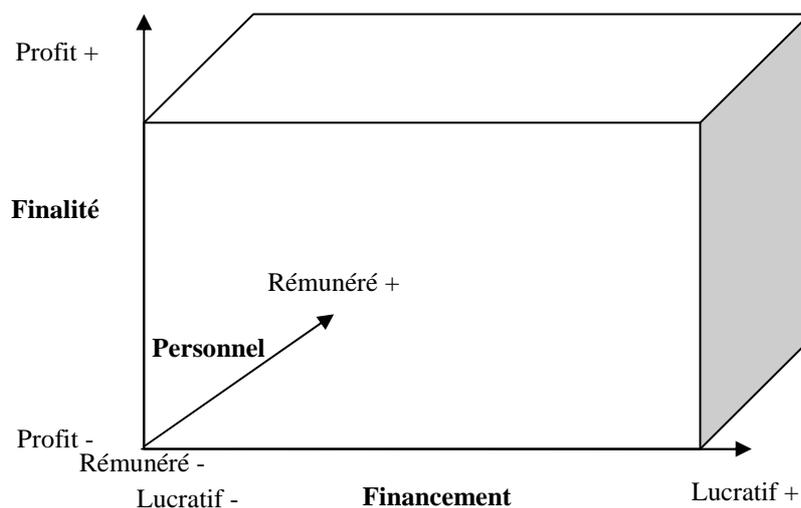


Figure 13 : Les trois caractéristiques à l'origine de l'hybridité des clubs sportifs professionnels, figure tirée de Bayle (2007, p. 67).

Le quatrième élément, non mentionné dans la figure ci-dessus, concerne l'appartenance de l'ensemble des clubs à un mouvement sportif national, symbolisé par les

nombreux acteurs du système complexe sportif français (fédérations, ligues, Ministère des Sports), et international (instituts sportifs internationaux tels que le CIO ou les fédérations internationales) (2.1.2.2.4). Tous ces éléments pris dans leur ensemble font état de stratégies hybrides adoptées par les clubs et parfois contraintes par leurs environnements. L'étude des logiques de fonctionnement des clubs, au regard de ces quatre éléments, conforte le constat dressé précédemment selon lequel l'hybridation des comportements organisationnels des clubs sportifs professionnels renforce le caractère disparate du secteur.

2.1.2.2.1. Des finalités distinctes des entreprises classiques

Le courant néoclassique considère que la recherche du profit par les entreprises s'élève comme un postulat fondateur des théories économiques modernes. Si l'on considère le club sportif professionnel proche des logiques de fonctionnement d'une entreprise, celui-ci se trouve, alors, en porte-à-faux vis-à-vis des préceptes néoclassiques. En effet, les finalités poursuivies par les dirigeants de clubs sportifs professionnels apparaissent assez éloignées de la recherche systématique du profit.

La première explication de ce constat est d'ordre juridique. A l'exception de la SASP, la plupart des statuts juridiques en vigueur dans le secteur du sport professionnel, ne permettent pas de redistribuer les profits réalisés par les clubs sportifs. L'association peut réaliser des profits à condition de les réinvestir dans l'organisation, alors que les SAEMSL, SAOS et EUSRL sont contraints d'affecter le moindre bénéfice réalisé à la constitution de réserves. Les sociétés d'économie mixte et les sociétés à objet sportif sont, pourtant, proches du statut des sociétés anonymes, mais le législateur les a dotées de spécificités qui les différencient du secteur de l'entreprise classique. Le cas de la SASP est différent. Ce statut a connu un vif intérêt de la part des dirigeants de clubs au début des années 2000, du fait qu'à l'exception de devoir respecter un certain nombre d'obligations en tant que société sportive (se porter garant auprès de l'association support), la SASP est la forme juridique la plus proche du droit commun des sociétés commerciales (Cour des Comptes, 2009). Elle peut donc, dans la pratique, tout à fait redistribuer des bénéfices à l'ensemble de ses actionnaires même si la majorité des clubs constitués sous ce statut ne le font pas.

La deuxième raison relève de critères économiques et financiers. Malgré la possibilité qu'ont les clubs constitués en SASP de reverser des dividendes, celle-ci apparaît illusoire car

les clubs sont depuis longtemps structurellement déficitaires. Une observation rapide des rapports de comptes fournis par les différentes DNCG atteste ce propos. Lors de la saison 2008-2009, les clubs de l'élite des ligues sportives professionnelles de football, rugby et volley-ball affichaient une dette cumulée respective de 14 678 000 euros (Ligue 1), 543 000 (Top 14) et de 526 000 (Pro A). Seule la première division de la ligue professionnelle de basket-ball, sur cette même année, était excédentaire (+ 384 000 euros) mettant fin à cinq années consécutives (2003-2008) de déficit chronique. Le contexte de crise économique a continué à creuser les déficits et laisse certains clubs sportifs professionnels dans une situation financière périlleuse. En juin 2010, les clubs disposant du statut professionnel accordé par la LFP, soit l'intégralité des clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 ainsi que quatre clubs de National, cumulait un déficit s'élevant à 180 millions d'euros (Perrin, 2010). Les clubs sportifs professionnels représentent néanmoins des centres de profits indirects (Bayle, 2007) dont il est difficile de mesurer les retombées économiques. Cela expliquerait l'attraction de nouveaux actionnaires concernant la propriété des clubs sportifs professionnels tels que ceux de football⁶⁷. L'absence de redistribution des profits a contribué au découragement de certains investisseurs potentiels, notamment ceux issus des marchés financiers. En effet depuis 2007, les clubs sportifs professionnels français ont la possibilité de faire appel à l'épargne publique⁶⁸. Cette décision tardive du législateur français, comparativement aux autres nations européennes et plus particulièrement l'Angleterre, est contrainte par des conditions précises telles que le projet de construction d'un stade⁶⁹. Néanmoins, celle-ci n'a pas été suivie des faits puisque seul l'Olympique Lyonnais s'est saisi de la possibilité offerte aux clubs de pénétrer les marchés financiers (Provost, 2008). Le peu d'engouement des investisseurs boursiers vis-à-vis du secteur sportif professionnel, en France et en Europe, a donné raison à la majorité des clubs réticents à procéder à une levée de capital *via* les marchés financiers. Les experts boursiers s'accordent à dire que les clubs sportifs professionnels sont des organisations trop peu rentables pour justifier d'une capitalisation boursière. Cela s'est matérialisé par le retrait d'un certain nombre de clubs de football, notamment anglais, de la cotation boursière et des baisses importantes du cours des actions pour ceux ayant fait le choix de rester sur les marchés financiers (Drut, 2011).

⁶⁷ Le sujet est d'actualité puisque, récemment, des milliardaires qataris ont pris possession de trois clubs de football professionnels européens (FC Malaga, Manchester City et Paris Saint Germain).

⁶⁸ Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

⁶⁹ Article L122-2 du Code du sport.

La primauté des enjeux sportifs constitue une troisième raison qui accorde au club sportif professionnel des spécificités à l'égard de l'entreprise classique. En 2003, dans une enquête menée auprès des dirigeants de clubs sportifs professionnels de basket-ball, de football et de rugby, ces derniers déclaraient que leur objectif prioritaire était d'obtenir les meilleurs résultats possibles (Bayle & Coudert, 2003). En outre, parmi les cinq premiers objectifs cités, quatre d'entre eux se référaient à des critères sportifs (obtenir les meilleurs résultats possibles, rester dans l'élite, développer la formation, se qualifier pour une compétition européenne). A contrario, si l'équilibre budgétaire est une réponse régulièrement citée (22% des objectifs les plus cités dans l'étude), développer une valeur commerciale et maximiser les recettes du club sont des réponses quasiment absentes du discours des dirigeants (3 et 2% des réponses citées). Ces dernières réponses apparaissent totalement en phase avec l'analyse des économistes du sport qui considère avant tout que le club sportif professionnel français et plus largement européen est une organisation devant maximiser ses résultats sous contrainte d'un profit non nul (Kesenne, 2002, 2007). Cela modifie ainsi profondément le postulat néo-classique de maximisation des profits tel qu'il peut s'appliquer dans le cas des entreprises « classiques ».

2.1.2.2.2. Une forte présence du bénévolat

La France et plus généralement l'Europe évolue dans un secteur sans but lucratif où le statut associatif prédomine (Archambault, 2001). L'association type loi 1901 est gérée, à ce titre, de façon bénévole car le caractère désintéressé de sa gestion interdit la rémunération de ses dirigeants⁷⁰. Ce statut a majoritairement été adopté et est encore en vigueur dans la plupart des organisations au cœur du mouvement sportif (Chazaud, 1995). Parmi celles-ci, c'est dans le club sportif professionnel que le critère du statut mixte du personnel apparaît le plus difficile à mettre en œuvre. En effet, le caractère professionnel des clubs laisse à penser que ces derniers sont structurés de telle sorte que la présence de bénévoles est naturellement écartée de leurs instances de gestion et de gouvernance. Or, la réalité du terrain prouve que les bénévoles demeurent des acteurs fortement impliqués du système. Cela s'explique une nouvelle fois au regard d'éléments juridiques.

⁷⁰ Il existe quelques rares exceptions. Les associations dont le montant des ressources (majorées des ressources des organismes affiliés et hors ressources issues de versements publics) excède 200 000 euros peuvent ainsi rémunérer un de leurs dirigeants (Bulletin officiel des impôts du 18 décembre 2006).

En matière de gouvernance, le premier constat effectué est qu'il existe une partie importante de clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles constitués en associations et gérés par des dirigeants bénévoles. Le statut des clubs dotés de société d'économie mixte ou de sociétés à objet sportif afin de gérer leurs activités professionnelles ne permet pas, non plus, de rétribuer les responsables de ces organisations. Le bénévolat représente un champ vaste d'acteurs aux logiques d'actions complètement différentes. Sa présence paradoxale dans des organisations professionnalisées ou en voie de professionnalisation ne signifie pas pour autant que la gestion du club s'apparente à de l'amateurisme (Loirand, 2007). La plupart des dirigeants de clubs sportifs professionnels sont d'ailleurs de véritables chefs d'entreprise en dehors de la sphère sportive. Ce phénomène renforce l'idée, évoquée plus haut, selon laquelle le club constitue un centre de profit indirect pouvant même être utilisé à des fins politiques⁷¹. Enfin, la présence imposée de l'association support dont les liens avec la société commerciale sont gérés par une convention permet d'entretenir des liens forts entre les structures amateur et professionnelle du groupement sportif. Cette caractéristique est fondamentalement différenciatrice des entreprises classiques qui n'ont, bien évidemment, pas d'obligation d'entretenir des relations conventionnées avec des organismes du secteur non lucratif. Les entretiens menés dans la dernière partie de la thèse montrent clairement que les bénévoles de l'association constituent des parties prenantes essentielles pour les clubs dans l'animation quotidienne des événements sportifs qu'ils organisent.

2.1.2.2.3. Le poids du financement public

Le passé associatif des clubs sportifs professionnels a concouru ce type d'organisations à entretenir des liens forts avec les pouvoirs publics locaux. Le modèle de cogestion publique/privée propre au financement du sport en général s'est alors, tout naturellement, transposé dans le champ du sport professionnel. Images du dynamisme d'un territoire (Sporsora, 2008), les clubs sportifs professionnels ont été massivement soutenus par les collectivités locales et territoriales à partir des années 1980 (Durand & Bayle, 2004). La proximité historique entre secteur public et clubs sportifs a néanmoins été menacée dès les années 1990 suite à des crises et dysfonctionnements des clubs notamment ceux de football

⁷¹ Le FC Barcelone, même si nous sortons ici précisément du cas franco-français, est intéressant à étudier. Fort de ces 170 000 *socios*, membres du club et disposant du droit de vote, le FC Barcelone, organise l'élection de son président. Les taux de participation enregistrés lors de cette élection est souvent supérieure à celle des élections locales civiles (Durand & Bayle, 2004).

(Durand, 1993 ; Lauzanas, 2005) et pour lesquels les collectivités locales ont régulièrement renfloué les comptes déficitaires⁷². Cela a conduit les députés français, en 1994, à présenter les premières propositions de loi visant à « *donner un fondement légal aux concours financiers des collectivités territoriales en faveur du sport professionnel* » (Conversat, 2011). Aujourd'hui, les clubs sportifs professionnels demeurent des organisations financées, de manière conséquente, par l'argent des collectivités publiques locales (Bayeux, 2011 ; Bayeux & Clavagnier, 2008 ; Chaix, 2011 ; Cour des Comptes, 2009 ; Durand & Bayle, 2004). Paradoxalement, le champ du sport professionnel a été exclu des mécanismes d'aides auxquels les entreprises peuvent recourir⁷³ notamment lorsque ces dernières font face à des difficultés économiques⁷⁴. Si les clubs sportifs professionnels sont subventionnés par les pouvoirs publics, ceux-ci le doivent, donc, essentiellement au caractère d'intérêt général qu'arbore ce type d'organisations. Cette spécificité a permis aux clubs de ne pas tomber sous le joug des aides publiques d'Etat telles qu'elles sont mentionnées par la Commission Européenne. La loi Buffet de 1999 prévoit ainsi que « *pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés qu'elles constituent [...] peuvent recevoir des subventions publiques* »⁷⁵ excluant ces dernières du champ concurrentiel (Conversat, 2011). Cette loi a donc permis de répondre à un double objectif : celui de limiter et de donner un cadre juridique aux aides versées par les pouvoirs publics vers les clubs sportifs professionnels tout en restant en conformité avec le droit communautaire.

La loi Buffet distingue deux formes différentes de soutien aux clubs : les prestations de services et les subventions liées à la réalisation de missions d'intérêt général. Les prestations de services en tant que forme de soutien aux clubs est discutable en soi. En effet, celles-ci consistent en l'achat de places ou d'espaces publicitaires. Les subventions recouvrent une forme plus classique de soutien et sont attribuées en échange de la réalisation d'un certain nombre de missions dans le cadre de la formation, de la participation du club à des actions

⁷² Les affaires des Girondins de Bordeaux et du CSP Limoges, au début des années 1990, illustrent les dérives conjointes des clubs et de leurs collectivités.

⁷³ La circulaire du 29 janvier 2002 relative aux concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs professionnels « *exclut les sociétés sportives du champ d'application du droit commun des interventions économiques des collectivités territoriales* ». Ce principe est inscrit dans l'article L122-11 du Code du sport.

⁷⁴ L'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'UE interdit, à priori, les aides des Etats membres apportées aux entreprises implantées dans la zone européenne afin de ne pas distordre le principe de concurrence entre les entreprises au sein du marché commun. Néanmoins, ce même article prévoit certaines dérogations permettant aux entreprises, notamment celles en difficulté, de recourir à des aides publiques (aides de trésorerie, garanties d'emprunts...) (Journal Officiel de l'Union Européenne du 01/10/2004).

⁷⁵ Article 5 de la loi n°99-1124 du 28 décembre 1999 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportives.

d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale et de l'amélioration de la sécurité du public assistant aux manifestations sportives⁷⁶. La loi prévoit en outre que ces deux formes de soutien soient limitées. Ces aides accordées par les collectivités locales et territoriales ne peuvent dépasser respectivement 30% du total des produits du compte de résultats (dans une limite de 1,6 million d'euros) dans le cadre des prestations de services et 2,3 millions d'euros dans le cadre des subventions attribuées au titre des missions d'intérêt général⁷⁷. Ces aides directes contribuent fortement au financement du sport professionnel dont certaines activités sont fortement dépendantes du subventionnement public (tableau 18).

DISCIPLINE ET DIVISION	SAISON SPORTIVE DE REFERENCE	AIDES DIRECTES CUMULEES POUR LA DIVISION (EN MILLIERS D'€)	AIDES DIRECTES MOYENNES PAR CLUBS (EN MILLIERS D'€)	PART MOYENNE DANS LE TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION
Ligue 1 de football	2008-2009	19 820	990	2 %
Top 14 de rugby	2008-2009	13 400	957	7 %
Pro A de basket-ball	2011-2011	19 300	1 200	31,6 %
Division 1 de handball	2007-2008	16 800	1 200	57,8 %
Ligue A masc. de volley-ball	2006-2007	12 704	907	68 %
Ligue A fém. de volley-ball	2007-2008	5 937	424	53 %

Tableau 18 : Poids des aides directes des collectivités territoriales dans le budget des six divisions d'élites des cinq ligues sportives professionnelles appartenant à l'ANLSP, tableau tiré et adapté de Chaix (2011, p. 156).

Au-delà de l'importance du financement public dans le sport professionnel, les données obtenues (tableau 18) renforcent la thèse selon laquelle l'ensemble des clubs sportifs professionnels forme un champ hétérogène d'organisations dont les logiques de fonctionnement diffèrent de façon importante d'un club à un autre. La relation de dépendance à l'argent des collectivités locales apparaît inversée par rapport à celle générée par les droits télévisuels, ce qui renforce un peu plus le schisme existant entre les activités tirant profit de leurs médiatisations (football et rugby) de ceux fortement voire largement tributaires des deniers publics. D'après la classification opérée par Bourg et Nys (2006) sur la nature des subventions en fonction de leurs poids relatif dans le budget des clubs, trois activités (volley-

⁷⁶ Article R113-2 du Code du sport.

⁷⁷ Article D113-6 et R113-1 du Code du sport. Un descriptif détaillé du contenu des missions d'intérêt général est offert dans la section 2.2.

ball, handball et dans une moindre mesure le basket-ball) perçoivent des subventions dites « motrices »⁷⁸ qui les rend ultra-dépendantes des collectivités. Il faut rajouter à ces subventions, une part importante d'aides indirectes de nature économique et fiscale. Le rapport de la Cour des Comptes (2009) a ainsi montré que l'occupation d'équipements publics, de la part des clubs, bien qu'étant régie par une convention, s'apparentait, la plupart du temps, à une aide directe des pouvoirs publiques. La redevance des clubs professionnels aux collectivités, propriétaires de 80% des équipements sportifs et gestionnaires de 70% d'entre eux, est ainsi généralement sous-évaluée (Bayeux & Clavagnier, 2008), ce qui a provoqué des contentieux administratifs entre collectivités et contribuables. La réfection des équipements est également imputée aux collectivités territoriales et notamment les villes qui supportent les coûts liés à leur rénovation et à leur entretien. Concernant les mesures fiscales, la ville hôte d'un club sportif professionnel se voit la possibilité de supprimer la taxe sur les spectacles, laquelle s'élève à hauteur d'un montant compris entre 8 et 12% des recettes billetterie, ce qui peut représenter pour les clubs des sommes importantes. Les collectivités se sont majoritairement saisies de ce dispositif. En 2008, seize clubs de football professionnel sur les quarante que compte la LFP en étaient exonérés (Chaix, 2011). Toutes ces aides cachées démontrent l'importance du financement public du sport et participent à entretenir le mythe d'un spectacle sportif perçu comme un service mixte dont la production et le financement incomberait à la fois aux individus et à la collectivité (Andreff & Nys, 2002).

2.1.2.2.4. L'encastrement des clubs sportifs professionnels dans un système sportif national et supranational

L'appartenance à des systèmes de régulation nationale et internationale constitue le quatrième et dernier critère de l'hybridité des clubs sportifs. Les clubs sportifs professionnels sont, au même titre que les autres organisations du mouvement sportif, enchevêtrés dans un champ organisationnel complexe reliant une myriade d'organisations aux logiques de fonctionnement et aux champs d'actions différents. A l'instar des entreprises classiques, les clubs sportifs professionnels entretiennent des relations fortes avec leurs environnements. Néanmoins, la nature des relations est différente. La logique des clubs sportifs professionnels n'est pas uniquement dictée par la logique marchande comme cela est généralement le cas dans les entreprises. Le club sportif professionnel est également avant tout affilié, *via* son

⁷⁸ Dans leur classification, ces deux auteurs estiment que les subventions motrices sont celles qui représentent plus de 20% du budget d'un club. Les subventions stabilisatrices (entre 5 et 20% du budget) et marginales (moins de 5% du budget) sont les deux autres types de subventions recensées.

association support à une fédération délégataire, qui organise le sport sur le territoire. La fédération constitue l'intermédiaire entre ses membres affiliés, dont les clubs professionnels font partie, et les grandes institutions sportives telles que les fédérations internationales. Cette affiliation impose des obligations (mise à disposition des joueurs pour les équipes nationales, respect des règles fédérales...) qui renforcent les spécificités du sport.

Nous avons jusqu'ici communément admis qu'un club sportif professionnel, dans sa conception étroite, ne pouvait s'entendre sans sa participation à un championnat organisé par une ligue sportive professionnelle. Moins puissantes que leurs homologues d'Amérique du Nord, les ligues sportives professionnelles françaises demeurent, en effet, des interlocuteurs privilégiés des clubs professionnels. Le système pyramidal du sport français nécessite ainsi que ce type d'organisations soit étudié à différents niveaux. La totalité des championnats nationaux de première division offrent, ainsi, la possibilité aux clubs les plus performants sportivement, de disputer des compétitions internationales. La participation aux Coupes d'Europe élargit le nombre d'acteurs auxquels sont subordonnés les clubs sportifs professionnels français.

Enfin, le système de régulation des compétitions ouvertes françaises, tel que le prévoit les différentes ligues nationales, a été largement étudié notamment par les économistes (Scully 1995 ; Andreff, 2007, 2009). Or, celui-ci est indissociable des choix institutionnels réalisés afin de réguler le sport (Andreff, 2007). Basé sur un système de promotions et de relégations, le modèle du sport professionnel français a intronisé les critères sportifs comme principaux facteurs de maintien au plus haut niveau de la pyramide. On retrouve ici la divergence déjà affichée au préalable sur les finalités poursuivies par les clubs vis-à-vis des entreprises classiques. Si le système ne change pas, les acteurs qui le constituent peuvent à un moment donné en sortir, ce qui confère au champ du sport professionnel, en plus de son hétérogénéité, un caractère mouvant.

SYNTHESE DE LA SECTION 2.1

Dans cette section, nous avons démontré que le club sportif professionnel est une organisation au cœur du mouvement sportif. En effet, il appartient au premier niveau de classification à l'instar des ligues, fédérations et autres clubs amateurs. Cela fait de lui une organisation au cœur du mouvement sportif. La forte exposition médiatique traduit l'engouement populaire qui règne autour des clubs sportifs professionnels et participe, dans le même temps, à renforcer leur importance dans le paysage sportif français. La récente vente des droits télévisuels de la LFP à Canal + et à *Al Jazeera* pour un montant annuel de 607 millions d'euros sur la période 2012-2016⁷⁹ témoigne de la persistance des médias à investir sur le spectacle sportif. Les sports qui ne bénéficient pas d'une telle manne financière de la part des prestataires télévisuels peuvent néanmoins se targuer d'être des organisations porteuses d'une certaine réputation à l'échelle nationale voire internationale. Elles sont, à ce titre, fortement médiatisées au minimum dans leurs localités.

S'il fait consensus que les clubs sportifs professionnels s'inscrivent dans le panorama des organisations sportives, il est en revanche plus délicat de définir ce que recouvre précisément le caractère « professionnel » des clubs. L'enchevêtrement des approches fédérale et juridique permet de pallier en partie ce problème terminologique. La typologie des clubs professionnels obtenue met, ainsi en avant, qu'il existe non pas « un » mais « des » clubs sportifs professionnels aux profils hétérogènes. L'appartenance à une ligue professionnelle et la constitution en sociétés commerciales sont autant de critères à retenir pour qualifier le club de « professionnel » auxquels il faut vraisemblablement ajouter l'activité pratiquée qui est à l'origine des écarts de grandeurs économiques constatés entre les clubs. Ces éléments de caractérisation seront replacés dans notre seconde partie lorsqu'il s'agira de dresser le portrait des clubs investigués. Enfin, l'encastrement des clubs dans un maillage dense d'organisations et d'institutions et les logiques de fonctionnement des clubs (finalité poursuivie, ressources humaines employées, mode de financement utilisé) permettent d'appréhender le club comme une organisation hybride. Ce type d'organisations caractérise celles qui se démarquent du champ traditionnel de l'économie et dont la finalité n'est pas la recherche systématique du profit. Le club sportif professionnel se singularise de nombreuses

⁷⁹ Communiqué de la LFP <http://www.lfp.fr/corporate/article/appel-a-candidatures-attribution-des-lots-1-a-5.htm>. Consulté le 21/08/2009.

autres organisations traditionnelles par la mixité de son personnel (salarié/bénévole) et de son mode de financement (public/privé).

L'organisation hybride semble, en outre, caractériser les organisations en dehors du champ traditionnel de l'économie marchande comme c'est le cas pour celles évoluant dans le champ de l'ESS (Richez-Battesti & Oswald, 2010). Ce secteur composé d'associations, de mutuelles, de syndicats et de fondations regroupe les organisations dont la finalité est plutôt tournée vers la plus-value sociétale que la recherche du profit et met en avant la responsabilité sociale comme le credo de ses organisations. Il n'y a donc qu'un seul pas à franchir pour percevoir le club sportif professionnel comme une organisation vouée naturellement à la démonstration de son empreinte sociale sur son territoire. Ainsi, au-delà du club sportif professionnel, cette section permet d'élargir le champ d'application de la question de la RSE à une batterie d'organisations pouvant être qualifiées d'« hybrides » notamment celles dont l'objet relève comme le sport d'un service mixte.

SECTION 2.2. CONTEXTE D'EMERGENCE DES PRATIQUES DE RSE DANS LE SPORT⁸⁰

« Rien ne distingue les organisations sportives des entreprises en matière de RSE. Les deux sont membres d'une communauté sujette aux attentes de la société et peuvent potentiellement générer des bénéfices sociaux. Cependant, la nature du sport lui vaut d'être exclusivement positionné afin d'influencer la société en général et de la communauté en particulier. En d'autres termes, les organisations sportives sont déjà implicitement intriquées dans la société, une caractéristique intrinsèque que n'ont les entreprises que dans une faible mesure »
(Smith & Westerbeek, 2007, p. 48).

La nature même de l'activité sportive fait d'elle un vecteur potentiel de diffusion de principes socialement responsables. Smith et Westerbeek (2007), à qui nous avons emprunté une partie des propos afin de constituer l'épigraphe de cette section, ont mis en avant sept caractéristiques implicites du sport en matière de RSE : un pouvoir fort de communication, un accompagnement des jeunes dans l'éducation, des impacts positifs sur la santé, la diffusion de lien social, une prise de conscience des problèmes de développement durable à travers les événements sportifs internationaux, l'intégration et l'immédiateté des bénéfices engendrés liés à sa pratique. Le plaidoyer de ces chercheurs pour la mise en œuvre de pratiques de RSE s'appuie en partie sur les valeurs supposées positives du sport et institutionnalisées dans les discours, les normes et les textes statuant sur la nature de son objet⁸¹. Dès lors, les organisations sportives s'inscrivent naturellement dans le champ de la RSE. Le panorama dressé est idyllique, cependant, la réalité, notamment dans le sport professionnel, y apparaît bien différente. Ainsi, l'éthique sportive est couramment mise à mal par des pratiques, qui, si elles ne sont pas toutes légalement répréhensibles, enfreignent la déontologie à laquelle sont implicitement soumises les organisations sportives professionnelles vis-à-vis des acteurs de leurs environnements (Bayle & Mercier, 2008 ; Durand & Rouvrais-Charron, 2006). La médiatisation de scandales politico-économiques dans le secteur du sport (tricheries, corruptions, dopage...) a conduit ces organisations à s'écarter des valeurs supposées louables du sport.

⁸⁰ Cette section a fait, partiellement, l'objet d'une reproduction partielle dans le troisième chapitre intitulé « Responsabilité sociale des organisations sportives professionnelles » de l'ouvrage de Bayle et al. (2011).

⁸¹ Dans la déclaration annexée au Traité de Nice de Décembre 2000 relative aux caractéristiques spécifiques du sport en Europe, il est mentionné dans l'article premier que ce sont « les fonctions sociales, éducatives et culturelles du sport qui fondent sa spécificité » (Miege, 2006).

C'est en partie dans ce contexte que les principes de RSE ont été réaffirmés au cours de la dernière décennie dans le secteur du sport. Les contributions mêlant sport et RSE ne remontent ainsi principalement qu'au début des années 2000. A ce titre, la littérature managériale anglo-saxonne demeure plus étoffée que celle européenne. La fin des années 2000 a vu le nombre de contributions académiques portant sur le concept de RSE dans le secteur du sport s'étoffer de manière importante. En 2009 et 2010 paraissaient ainsi successivement deux numéros spéciaux dans *Journal of Sport Management* et dans *Journal of Management and Organization* compilant une quinzaine d'articles sur le thème de la RSE dans le sport. Plus globalement, cette thématique a été abordée dans divers types d'organisations sportives comme les fédérations (Ferkins, McDonald & Shilbury, 2010), les entreprises utilisant le sport comme support de management (Walters & Tacon, 2010), les organisateurs d'évènements sportifs (Collins et al., 2007 ; Dolles & Söderman, 2010 ; Misener & Mason, 2010) et les ligues et clubs professionnels (Babiak, 2010 ; Babiak & Wolfe, 2009 ; Sheth & Babiak, 2010 ; Walker, Kent & Vincent, 2010).

Certains auteurs notent que le sport peut constituer un cadre de recherche idéal pour l'exploration et la tentative d'application de concepts managériaux (Godfrey, 2009 ; Wolfe et al., 2005). C'est donc dans une perspective d'étude de la RSE comme objet de recherche au sein du sport professionnel que s'inscrit l'objet de cette section. Les premières initiatives explicites de RSE ont été menées dans le monde anglo-saxon (2.2.1) d'où est issu le concept de RSE. Celles-ci se manifestent par des actions philanthropiques menées à l'échelle nationale par les ligues sportives professionnelles reprises localement par les clubs. La réalisation de pratiques de RSE en France est plus tardive en raison d'une professionnalisation des clubs postérieure à celle de leurs homologues anglo-saxons. Nous envisageons les pratiques de RSE dans les clubs sportifs professionnels français (2.2.2) et plus généralement dans le secteur des organisations sportives comme un phénomène en cours d'institutionnalisation. Les clubs sportifs professionnels français, longtemps demeurés proches du secteur associatif, et encore pour certains constitués en associations, sont des organisations naturellement ancrées dans des principes de RSE. Ce fait a nul doute été à l'origine de la difficile transposition du concept de RSE au cas des organisations sportives professionnelles ; le mouvement sportif lui préférant la notion de développement durable. Toutefois, les derniers textes en matière de sport et développement durable et notamment la stratégie nationale du développement durable du sport consacrent le concept de RSE et s'appuient sur la norme ISO 26 000 pour aider les organisations sportives à définir de nouvelles stratégies en matière de responsabilité sociétale.

2.2.1. Les origines anglo-saxonnes de la RSE dans le sport professionnel

A l'image des débats autour de la RSE, la question d'une responsabilité sociale des organisations sportives professionnelles est abordée assez tôt dans le monde anglo-saxon et plus particulièrement aux Etats-Unis. Les œuvres sociales initiées par les ligues et les clubs sportifs professionnels outre-Atlantique prennent, dès les années 1950, la forme de pratiques philanthropiques (2.2.1.1). Ces organisations se montrent actives au sein de leurs communautés (2.2.1.2) en particulier les clubs pour lesquels il est plus aisé d'impacter, grâce à leurs programmes, les acteurs de leur environnement. Toutefois, le rôle de l'organisation sportive professionnelle réduit à sa seule dimension charitable a été, en partie, à l'origine de l'émergence tardive du concept de RSE, celui-ci ne pouvant pas se résumer uniquement à des principes philanthropiques. En dépit de pratiques réalisées de longue date par les clubs sportifs professionnels anglo-saxons, la plupart des références utilisées dans les paragraphes qui suivent sont donc relativement récentes. Ce constat confirme en outre les présupposés de départ auxquels nous avons souscrit et qui postulent l'idée selon laquelle la RSE ne constitue qu'une réponse managériale nouvelle à des problématiques sociales anciennes.

2.2.1.1. LES PRATIQUES PHILANTHROPIQUES DES LIGUES PROFESSIONNELLES MAJEURES NORD-AMERICAINES

Aux Etats-Unis, de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'au début des années 1900, la RSE prend la forme de pratiques philanthropiques soutenues par des riches industriels tels Andrew Carnegie auquel nous avons déjà fait référence au premier chapitre. Les clubs sportifs, dans les années 1950, avant que la RSE ne s'affiche comme un concept éminent de la littérature managériale, suivent dans un premier temps cette voie. Ainsi, en 1953 est officialisé le premier partenariat entre un club sportif professionnel de baseball, les *Red Sox* de Boston, et une organisation charitable visant à lutter contre le cancer (*The Jimmy Fund*) (Robinson, 2005). L'adoption de cette association caritative en tant qu'« *official charity* » du club est représentative de la façon dont est instrumentalisée la RSE dans le sport en Amérique du Nord. Nombreuses, d'ailleurs, sont les différentes organisations sportives professionnelles à avoir suivi le même exemple en concluant des partenariats citoyens avec des associations caritatives locales ou à avoir créées elles-mêmes leurs propres fondations. Néanmoins, si certaines franchises américaines à l'instar de celle des Boston *Red Sox*, ont été avant-gardistes dans la volonté de formaliser leurs pratiques de RSE, ce sont avant tout les ligues américaines qui ont contribué à l'essor du nombre d'actions réalisées par les clubs (Babiak, 2010). Ces

ligues professionnelles à travers leurs nombreux programmes sociaux (2.2.1.1.1) ont joué un rôle majeur dans la diffusion des bonnes pratiques en institutionnalisant leurs actions de RSE au travers de programmes repris par l'ensemble de ses membres. Les dirigeants des clubs sportifs professionnels conservent néanmoins une latitude discrétionnaire suffisamment importante pour pouvoir instrumentaliser les actions de RSE au sein de leurs communautés. Parmi les initiatives menées, toutes sont abritées sous les fondations de clubs créées pour animer leur politique sociale (2.2.1.1.2).

2.2.1.1.1. Les programmes sociaux des ligues professionnelles nord-américaines

En partenariat avec les associations de joueurs, les ligues sportives professionnelles nord-américaines se sont fortement emparées de la question de leurs propres RSE et de celles des clubs les constituant. En 1973, la *National Football League* (NFL) s'associe à *United Way of America*, une organisation non gouvernementale américaine qui vise à collecter des fonds pour des œuvres de bienfaisance. Cette même année, la NFL crée sa propre fondation : *NFL Charities*. Les autres ligues se montrent actives essentiellement à la fin des années 1980 et au début des années 1990, période qui semble marquer un véritable tournant dans la philanthropie des ligues sportives professionnelles (figure 14). La multiplicité des initiatives n'a pas favorisé l'uniformisation des actions menées entre les différentes ligues, même si la dimension sociale, telle que l'éducation ou la lutte contre l'exclusion et les problèmes de santé publique, demeure grandement représentée dans le contenu des différents programmes (Babiak, 2010). La *Major League Baseball* (MLB) a, ainsi, conclu un certain nombre de partenariats, dont celui avec *Boys and Girls Clubs of America* comprenant l'organisation et la mise en place de championnats de quartiers ainsi qu'une dotation financière annuelle de 2,5 millions versés directement à cette association. Le programme *Read to Achieve*, mis en place par la *National Basketball Association* (NBA), a pour objectif d'encourager les jeunes à la lecture à travers un dispositif complet d'éducation (visites d'écoles des joueurs, dons de livres...). La *National Hockey League* (NHL), depuis 1995 a lancé le programme *NHL Diversity* qui fournit une aide à des associations engagées dans l'accès pour tous à la pratique du hockey sur glace. Enfin, la NFL en instaurant l'initiative *Play 60* invite ses pratiquants membres à exercer au moins une heure d'activité physique par jour. Récemment, les actions tournées en faveur de l'environnement ont fait leurs apparitions et se généralisent à une grande partie de l'ensemble des ligues (Babiak & Trendafilova, 2011).

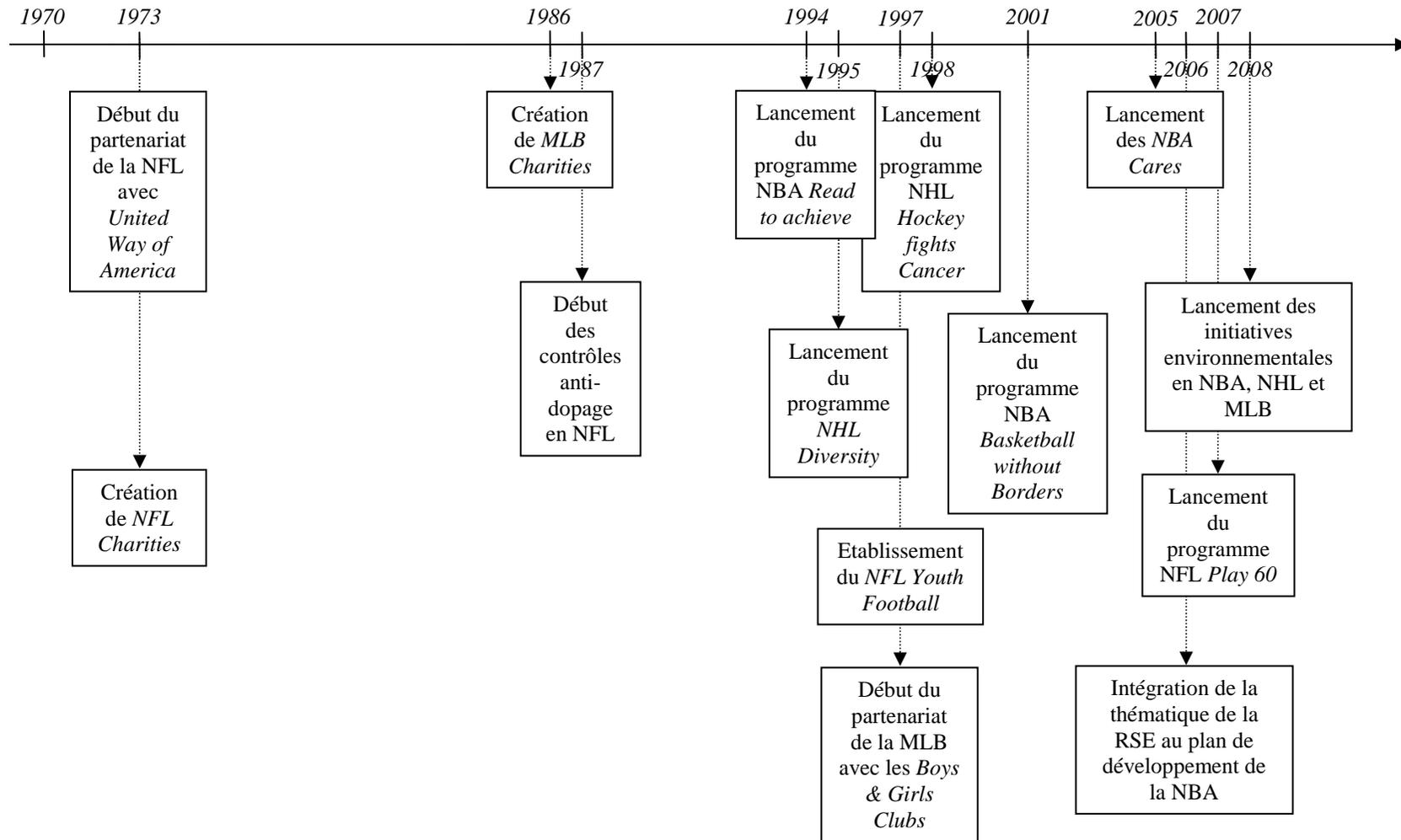


Figure 14 : Frise chronologique des différentes activités relevant de la sphère de la RSE pratiquée par les ligues sportives professionnelles des quatre ligues majeures nord-américaines, figure tirée et traduite de Babiak (2010).

2.2.1.1.2. L'instrumentation de la RSE à travers les fondations nord-américaines

Les pratiques philanthropiques se matérialisent par un soutien financier et humain souvent important des entreprises vers des causes sociales. Les clubs sportifs professionnels nord-américains s'inscrivent dans cette même logique. Ce phénomène, que nous décrivons ici, tient en partie au statut des clubs professionnels aux Etats-Unis lesquelles se sont constitués depuis toujours en véritables entreprises se situant dans une logique de maximisation de profits. Les franchises professionnelles en Amérique du Nord sont souvent dirigées par des hommes d'affaires, bien souvent à la tête d'autres grandes organisations du secteur entrepreneurial classique. L'exemple de Paul Allen, co-fondateur avec Bill Gates de la société *Microsoft* et propriétaire de la franchise des *SeaHawks* de Seattle en NFL et des *TrailBlazers* de Portland en NBA illustre les liens étroits entre le secteur industriel et la sphère sportive professionnelle aux Etats-Unis. La diffusion d'une culture d'entreprise dans l'industrie du sport a ainsi favorisé l'arrivée de pratiques philanthropiques propres au monde anglo-saxon.

A titre d'exemple, les dons sur le territoire national américain ont été évalués, en 2009, à environ 303 milliards de dollars, dont 14 provenaient des entreprises américaines (GivingUSA Foundation, 2010). Plus récemment, à l'appel de Warren Buffet, riche homme d'affaires, et de Bill Gates, plusieurs milliardaires vivant aux Etats-Unis ont consenti à réaliser une promesse de don (*The Giving Pledge*) visant à reverser une grande partie de leurs richesses à des causes caritatives. Cette initiative avait reçu les engagements officiels d'environ 81 familles de milliardaires à la fin du mois d'avril 2012⁸². Dans une moindre mesure, les clubs sportifs professionnels nord-américains illustrent parfaitement ce phénomène, d'autant plus que les joueurs qu'ils emploient sont encadrés dans ce système de normes culturelles anglo-saxonnes qui incitent à redonner une partie des bénéfices à la communauté dont ils sont issus. A l'image des différentes pratiques de RSE initiées par les ligues, les créations de fondations, outils éligibles au recueil de dons, se sont multipliées au début des années 1990 (figure 15).

⁸² Cf. <http://givingpledge.org/>, site consulté le 22 juillet 2012.

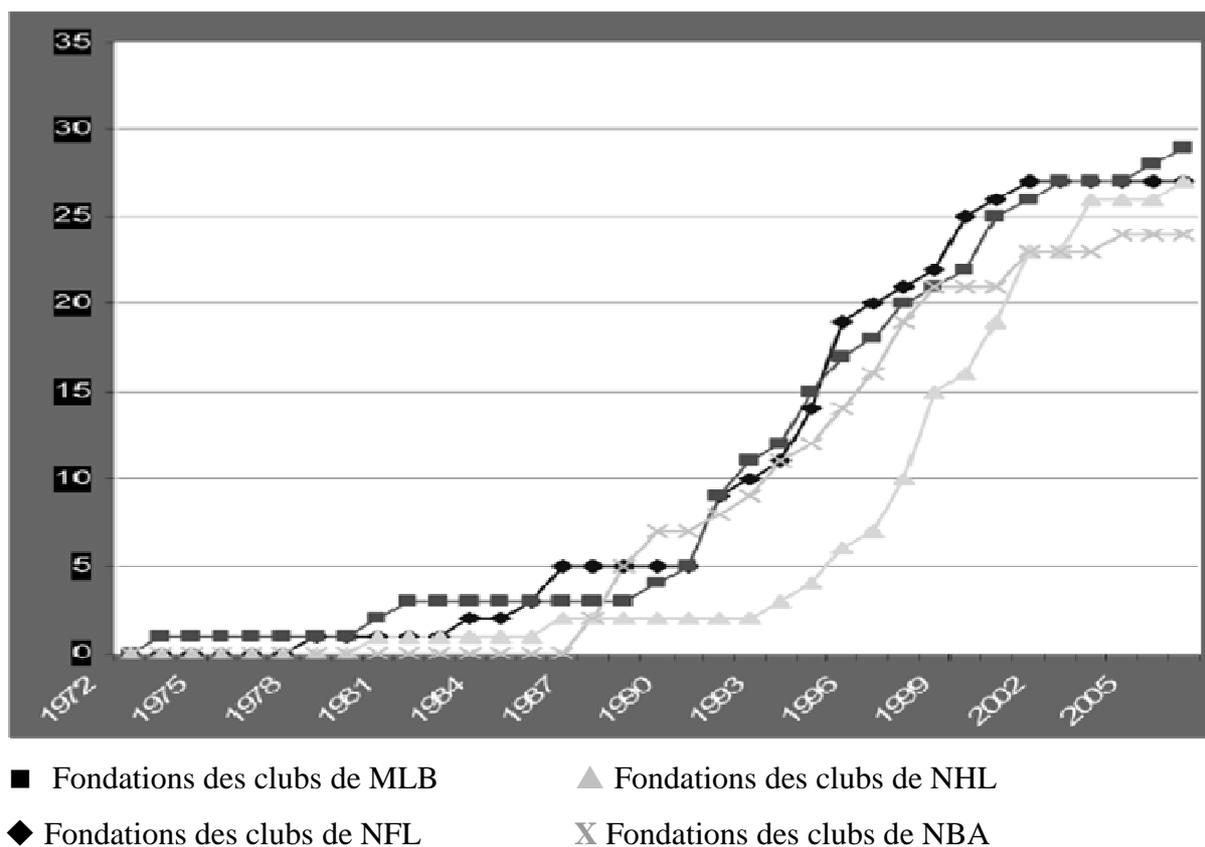


Figure 15 : L'augmentation des créations de fondations des clubs sportifs professionnels dans les quatre ligues majeures nord-américaines, figure tirée et traduite de Babiak et Wolfe (2009).

Les clubs sportifs professionnels nord-américains ont à leur disposition une batterie de structures permettant le recueil de dons afin de financer leurs actions sociales. Les dirigeants ont ainsi la possibilité pour instrumentaliser leurs politiques de RSE d'opter pour l'établissement d'une fondation publique (*public charity*), privée (*public foundation*) ou sous égide d'une plus grande fondation (*donor-advised fund*). Appartenant à la famille des « *charitable organizations* », ces trois types d'organisations, gérées par un conseil d'administration autonome indépendant du club professionnel, sont exemptés d'impôts sur le revenu et offrent la possibilité aux donateurs de bénéficier de déduction d'impôts. Les fondations des clubs professionnels sont également, dans certains cas, directement celles des propriétaires des franchises (*owner's charity*). Une étude réalisée par Robinson (2005) montrait que sur les 114 équipes américaines des quatre ligues sportives professionnelles majeures, exception faite du Canada, 48% étaient des fondations publiques, 24% des fondations privées, 12% des fondations abritées sous une fondation communautaire plus large, 7% des fondations personnelles des propriétaires. Seulement 9% des clubs n'avaient pas établi de fondations.

En 2010, le nombre de clubs sportifs professionnels nord-américains à avoir créé leurs propres fondations avoisinait 100% dans chacune des ligues majeures (tableau 19). En baseball, cette proportion est même dépassée dans la mesure où certaines franchises disposent de deux fondations pour instrumentaliser leurs politiques de RSE⁸³. Même si cet outil reste peu utilisé en Europe dans le secteur des organisations sans but lucratif (Archambault, 2006), l'écart entre le modèle anglo-saxon et européen est saisissant. On dénombrait, au milieu des années 2000, aux Etats-Unis pas moins de 350 fondations en lien avec des équipes ou des athlètes professionnels (Extejt, 2004), alors que seules quelques organisations sportives telles que l'Olympique Lyonnais, le Paris Saint Germain (PSG), le Toulouse Football Club (TFC), la Fédération Française de Football (FFF) et la Fédération Française de Rugby (FFR) ainsi que quelques athlètes avaient entrepris la création de telles structures en France.

	MLB	NHL	NFL	NBA	TOTAL
NOMBRE DE FRANCHISES	30	30	32	30	122
NOMBRE DE FRANCHISES POSSEDANT AU MOINS UNE FONDATION	30	28	28	26	112
POURCENTAGE	100%	93%	88%	86%	92%

Tableau 19 : Panorama des fondations des franchises des quatre ligues majeures nord-américaines à l'issue de la saison sportive 2009-2010, tableau reconstitué à partir des sites Internet des clubs nord-américains et de sites spécialisés (www.guidestar.org)⁸⁴.

2.2.1.2. L'EXEMPLE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS ANGLO-SAXONS

En matière de pratiques sociales, les clubs sportifs professionnels américains et canadiens ont largement repris les contenus des programmes initiés par les instances dirigeantes des ligues sportives professionnelles. Pourtant, bien avant cela, les franchises

⁸³ C'est le cas pour trois clubs (*Chicago Cubs, Colorado Rockies et Tampa Bay Rays*). Ils ne sont, néanmoins, comptabilisés qu'une fois dans le tableau ci-dessus ce qui signifie que toutes les franchises nord-américaines de baseball avaient, en 2010, constitué leurs propres fondations.

⁸⁴ Ce site permet de collecter les documents intitulés « *Form 990* » transmis par les organisations caritatives implantées aux Etats-Unis et ayant l'obligation de révéler un certain nombre d'informations sur leur fonctionnement (montants des dons recueillis et redistribués, frais de fonctionnement...).

nord-américaines avaient intégré l'intérêt de développer des actions à caractère social destinées aux différents acteurs de leurs communautés. La longévité du partenariat décrit précédemment entre l'équipe des *Red Sox* de Boston et *The Jimmy Fund* démontre la volonté des clubs professionnels de donner une dimension stratégique de long terme, à leurs relations entretenues avec les acteurs de leurs environnements et notamment des ONG locales. Les actions de RSE entreprises par les clubs sportifs professionnels anglo-saxons sont à la hauteur de l'importance accordée à la communauté dans laquelle ils évoluent (2.2.1.2.1). Des contributions réalisées dans le domaine du football anglais confirment les nombreuses interactions sociales existantes au sein de la communauté des clubs. Parmi les programmes communautaires développés dans le monde anglo-saxon par les clubs sportifs professionnels, nous évoquons celui intitulé « *Football In The Community* » (2.2.1.2.2) qui confirme à la fois l'influence des ligues professionnelles dans l'adoption par les clubs des pratiques de RSE et les enjeux croisés qu'il existe à mettre en place ce type de stratégies pour le club et ses parties prenantes.

2.2.1.2.1. L'importance de la communauté dans le monde anglo-saxon

Les pratiques de RSE observées dans le sport professionnel nord-américain révèlent une conception du rôle social centrée sur la notion de « communauté ». Cette vision propre au secteur sportif professionnel aux Etats-Unis est généralisable au monde anglo-saxon dont les nombreux travaux des chercheurs en matière de sport et de RSE évoquent la communauté comme une partie prenante essentielle de ce type d'organisations (Brown, Crabbe & Mellor, 2010 ; Mellor, 2008 ; Sparvero & Chalip, 2007 ; Watson, 2010). Pour preuve, la quasi-totalité des 122 clubs sportifs des quatre ligues majeures aux Etats-Unis possèdent, sur leur site Internet, un onglet intitulé « *community* ». Ce terme utilisé depuis le 14^{ème} siècle dans la langue anglaise a largement été repris dans la culture américaine. Au Royaume-Uni, les premiers programmes communautaires (*community scheme*) ont été initiés par le gouvernement travailliste des années 1970 puis portés par des structures privées sous l'ère Thatcher au milieu des années 1980 (Lelore, 2011). Les clubs anglais, impliqués de longue date dans la vie de la cité, se sont alors saisis de cette opportunité pour créer les premières initiatives au sein de leurs communautés axées notamment sur la lutte contre le hooliganisme.

La complexité liée à la définition du terme de « communauté » laisse toutefois entrevoir une batterie d'approches disciplinaires diverses afin de le caractériser. Parmi celles-

ci, l'approche sociologique d'Andrews (1998), dont les travaux se sont intéressés aux transformations de la communauté des clubs de football australiens, apparaît pertinente. A travers une synthèse de travaux académiques, cet auteur montre qu'une communauté peut s'appréhender comme une combinaison de différents facteurs :

- un cadre géographique ;
- un système social ;
- un sens de l'identité/appartenance ;
- une idéologie.

Le premier des facteurs, le cadre géographique, est un critère commun aux multiples définitions accordées à la communauté. Il exprime la proximité existante entre un club et ses supporters (Brown, Crabbe & Mellor, 2008), mais ce critère seul semble trop réducteur pour définir les membres des communautés dans lesquels évoluent les clubs. A l'image d'un acteur qui ne serait pas engagé directement dans une relation contractuelle envers une entreprise, mais qui pourrait en subir les conséquences (voisinage, entreprises concurrentes...), le critère du cadre géographique laisse penser qu'un individu rejetant l'appartenance à une équipe professionnelle est membre de cette communauté, ce qui n'est pas le cas. Les trois critères qui suivent permettent donc de repreciser le contour de la notion de communauté dans le sport professionnel. Pour résumer chacun de ces critères restants, la communauté des clubs sportifs professionnels telle qu'elle est décrite par Andrews (1998) est donc composée d'une multiplicité de parties prenantes formant un système d'interactions sociales dans lequel le sentiment d'appartenance et l'idéologie véhiculée sont partagés par les membres de la communauté.

De nombreuses contributions de chercheurs attribuent la prise en compte accrue de la communauté dans laquelle évoluent les clubs sportifs professionnels à leurs propres manquements éthiques ou à ceux de leurs athlètes (Godfrey, 2009 ; Lelore, 2011). Les externalités négatives produites par les acteurs du sport professionnel ont été identifiées par DeCelles, Donaldson & Smith (2007, cité par Godfrey, 2009, p. 709) et sont qualifiées d'« *ethical blowbacks* », terme emprunté au secteur de l'entreprise qui caractérise les « *réactions négatives contre les entreprises basées sur l'éthique de leurs pratiques ou sur les conséquences de leurs opérations commerciales* ». Godfrey (2009) cite en exemple l'été 2007 comme particulièrement dévastateur de l'éthique sportive en évoquant des cas de corruption d'arbitres en NBA, d'implication d'athlètes dans des affaires de mœurs ou de dopage en

cyclisme et en baseball. Ces dérives éthiques ont favorisé l'avènement de la RSE dans le sport professionnel et rendu les organisations sportives professionnelles redevables auprès de leurs communautés locales (Lelore, 2011). Au Royaume-Uni, la notion de « paiement en retour » (*pay off*) est employée pour désigner les actions réalisées afin de réparer les dommages causés au sein de la communauté. Dans le cas d'une étude sur le football anglais, Brown, Crabbe et Mellor (2008) estiment ainsi que ce secteur « *a commencé à comprendre la responsabilité sociale comme étant sans doute un paiement en retour des comportements irresponsables qu'elle a pu exercer dans d'autres formes de business* ». L'exemple qui suit du programme communautaire intitulé « *Football In The Community* » offre un exemple de la façon dont la ligue professionnelle s'est saisie des enjeux de la RSE.

2.2.1.2.2. L'exemple du programme « *Football In The Community* » au Royaume-Uni

Le projet *Football In The Community* (FITC) a fait l'objet d'études au cours des années 2000 (Mellor et al., 2003 ; Watson, 2000). Ce programme communautaire, lancé conjointement en 1986 par la ligue de football professionnelle anglaise et l'association des footballeurs professionnels, a été testé par six clubs du nord-ouest de l'Angleterre avant d'être étendu à l'ensemble des clubs composant la ligue anglaise. Au départ, ce projet a été créé dans le but d'établir des liens forts entre ces organisations et les communautés locales les entourant (Mellor et al., 2003). En 1997, l'arrivée du nouveau parti travailliste à la tête du gouvernement anglais a émancipé le rôle du programme FITC afin d'honorer sa nouvelle politique au sein même de la ligue professionnelle de football. Le « *third way* », appellation donnée à cette nouvelle politique économique, représentait une alternative au clivage droite-gauche entre le parti conservateur précédemment élu et le nouveau parti travailliste en place. Afin de maintenir les conditions du libre-échange tout en respectant un certain nombre de droits sociaux, le nouveau gouvernement s'est donc saisi du programme FITC pour aller au-delà de l'encadrement traditionnel de jeunes athlètes et des quelques représentations publiques auxquelles les joueurs étaient soumis. En demandant à ce que soient traitées, à travers ce programme, des causes d'intérêt publiques telles que la santé, l'éducation, la cohésion, la lutte contre la criminalité, l'Etat anglais a renforcé le rôle du club comme acteur de l'action sociale et éducative au sein de sa communauté (Mellor, 2008). Au début des années 2000, 94 clubs avaient développé ce programme national à l'échelle locale dont une

partie était pensionnaire des deuxième et troisième divisions de football anglais (Mellor et *al.*, 2003).

A partir de cette initiative nationale, l'ensemble des clubs de football professionnels a été à l'origine de la création de programmes spécifiques reprenant les thématiques spécifiées dans le programme FITC. Basés sur l'insertion sociale « *Playing for success* » ou sur l'éducation « *Positive futures* », ces programmes ont été instrumentalisés à travers des structures spécifiques comme les *Community Sport Trust*, dont le fonctionnement est proche de celui des fondations des franchises américaines (Walters, 2009). Le programme FITC est finalement représentatif de la façon dont la RSE peut constituer un partenariat gagnant-gagnant entre la collectivité, ici représentée par l'Etat, et les logiques de développement des clubs telles que l'augmentation de leur marque, l'attraction de nouveaux spectateurs ainsi que l'élargissement de sa base de futurs joueurs, supporters et ou clients potentiels dans la mesure où ces actions sont destinées majoritairement à un jeune public.

2.2.2. Les pratiques de RSE dans le secteur du sport français

Bien que les clubs sportifs professionnels français exercent depuis plusieurs années de nombreuses actions d'intégration dans la cité (Durand & Bayle, 2004), ce phénomène n'avait jamais été traité, jusqu'au début des années 2010, en termes de RSE. Deux raisons principales permettent d'expliquer que cette thématique demeure encore aujourd'hui balbutiante. La première est liée à la difficulté de transposition d'un concept issu de la littérature américaine au cas des entreprises françaises. Les différences de conceptualisations soutenant la RSE sont dépendantes des variables historiques institutionnelles inscrites dans les systèmes politique, financier, scolaire et culturel propres aux continents nord-américain et européen. Ces différents éléments ont façonné aussi bien la conception de l'entreprise et ses systèmes de gouvernance ainsi que l'organisation du marché de telle sorte que la RSE est envisagée de façon explicite aux Etats-Unis contrairement en Europe où elle est introduite de façon beaucoup plus implicite (Matten & Moon, 2008). Ces conclusions apparaissent transposables au cas du sport professionnel européen dont le modèle d'organisation diffère avec force de celui du sport américain. La seconde raison, indirectement liée au mode d'organisation du sport en France, a trait à la logique associative qui a prédominé jusqu'au milieu des années 1990 et qui demeure encore forte dans le cas des activités faiblement professionnalisées. En effet, c'est uniquement sous l'effet de la professionnalisation croissante de l'activité sportive, et notamment celle du football, que le législateur français a imposé, depuis le milieu des années 1980, la constitution en sociétés commerciales. Cette culture d'entreprise tardive a ralenti la diffusion de la RSE au sein du secteur sportif professionnel cela est d'autant plus prégnant que les clubs demeurent des PME pour la plupart d'entre eux. Or, certains auteurs considèrent le problème du management de la RSE spécifique aux grandes entreprises (Gond & Igalens, 2012).

Si les premières études et les premières contributions croisant la thématique de la RSE avec l'objet sport sont relativement récentes dans la littérature managériale française, nous montrons que les principes de RSE sont historiquement ancrés dans les logiques de fonctionnement des clubs sportifs professionnels français (2.2.2.1). Cela fait d'eux des organisations socialement responsables de fait. L'incitation de la puissance publique auprès des clubs à la réalisation d'actions sociales démontre la volonté de réaffirmer le rôle social des clubs auprès des acteurs de leurs environnements. Les mesures prises lors de la dernière

décennie par le gouvernement français en matière de sport instituent largement le développement durable au sein des organisations composant ce secteur (2.2.2.2).

2.2.2.1. L'ANCRAGE HISTORIQUE DES PRINCIPES DE RSE DANS LES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS

L'absence de productions scientifiques en matière de RSE dans le secteur du sport français et notamment celui des clubs sportifs professionnels ne signifie pas, pour autant, que ces organisations n'exercent par leurs responsabilités sociales. De nombreux travaux au carrefour de la sociologie et du management du sport ont montré que les clubs sportifs français, avant qu'ils ne deviennent professionnels tout au long de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, participent à une sociabilisation *a minima* de ses membres et des nombreuses parties prenantes l'entourant (Defrance, 2011 ; Lelore, 2011). A l'image de M. Jourdain, le célèbre héros de la pièce de Molière apprenant qu'il faisait de la prose depuis 40 ans sans ne s'en être rendu compte avant, l'exercice de la RSE n'est pas un fait récent dans les clubs sportifs professionnels. La nouveauté provient plutôt de l'inscription de ces pratiques dans une logique managériale qui permette aux clubs de se développer tout en contribuant au bien-être de la société en général. Nous montrons donc que le club sportif professionnel français s'est très tôt institué en acteur de l'action socio-éducative (2.2.2.1.1). La logique associative originelle des clubs et le statut mixte de l'objet « sport » empreint de principes sociaux constituent autant de facteurs qui font des clubs sportifs professionnels des organisations naturellement inscrites dans les principes de la RSE. La logique néolibérale couplée à celle de professionnalisation a toutefois conduit l'Etat français à réaffirmer le rôle social du club à travers la mise en place d'un cadre juridique imposant la réalisation d'actions sociales : les missions d'intérêt général (2.2.2.1.2). Ces missions s'inscrivent dans une démarche d'institutionnalisation de la RSE au sein du sport professionnel que nous étendons par la suite à l'ensemble du mouvement sportif français.

2.2.2.1.1. Le club sportif professionnel français : acteur de l'action socio-éducative par essence

A l'instar de son homologue nord-américain, le club sportif professionnel français a, dès ses débuts, endossé le rôle d'acteur de l'action socio-éducative (Lelore, 2011). Toutefois, contrairement au modèle anglo-saxon où les clubs ont été très tôt instrumentalisés par les pouvoirs publics pour la mise en place d'actions sociales au sein de leurs communautés, les

clubs français sont restés, jusqu'au début des années 1980, dans une logique associative qui a freiné l'adoption d'une stratégie formelle de RSE. Les dirigeants de clubs se sont pendant longtemps contentés des caractéristiques implicites de RSE ancrés dans l'activité sportive (Smith & Westerbeek, 2007) et de l'ADN social du secteur associatif duquel le club sportif professionnel est issu. En effet, nous rappelons que le club professionnel, même dans sa conception étroite (constitué en société commerciale et appartenant à une ligue professionnelle), ne constitue qu'une émanation de l'association support. Or, les associations, ainsi que les mutuelles et les sociétés de coopératives de production, forment le champ de l'économie sociale et solidaire fonctionnant sur des principes naturellement socialement responsables (Adam, 2009). La combinaison de ces deux facteurs a inscrit les principes fondamentaux de la RSE dans les gènes des clubs sportifs professionnels lesquels se sont institués comme des acteurs essentiels de la vie du territoire jouant un rôle d'interface pour répondre, *via* leurs activités, à des problématiques de société : valeurs-repères, éducation, santé, handicap/solidarité, aménagement et vie des territoires, tourisme, protection de la nature et du patrimoine, identité/communication.

Durand et Bayle (2004) évoquent ainsi la notion de citoyenneté pour caractériser l'inscription naturelle des clubs sportifs professionnels dans la vie de la cité. L'organisation citoyenne est une organisation qui « *au-delà de ses activités directes, désire protéger son environnement social et physique, et se solidariser de l'équilibre et du destin de la communauté dans laquelle elle vit et dont elle vit* » (Libert, 1996, p. 96). Le qualificatif de « citoyenneté » apparaît en outre convenir à l'activité sportive dont le statut mixte se situe au carrefour des sphères marchandes et non marchandes. Cette conception conduit à appréhender l'objet « sport » comme relevant en partie de prérogatives collectives et devant être protégé face à la logique néolibérale émergente dans le secteur du sport professionnel du début des années 1980 (Durand & Bayle, 2004). Pendant longtemps, les dirigeants de clubs se sont retranchés derrière ces arguments invoquant la nature sociale des activités de leurs clubs avant que des premiers scandales politico-financiers n'éclatent et que la période de professionnalisation des clubs n'ait conduit certains d'entre eux à s'écarter des valeurs citoyennes desquelles ils se réclamaient⁸⁵.

⁸⁵ L'affaire OM/Valenciennes constitue l'une des premières affaires de corruption médiatisées et a eu un écho important auprès de l'opinion publique. En mai 1993, un joueur de Valenciennes révèle l'existence de tentatives de corruption de dirigeants marseillais sur sa personne ainsi que sur deux autres de ses coéquipiers afin de laisser le club marseillais gagner. Après plusieurs mois d'enquêtes, la justice conclura à l'existence d'une corruption

2.2.2.1.2. La réaffirmation du rôle social du club par l'Etat : le cas des missions d'intérêt général

Les missions d'intérêt général ont été imposées en 1999 par la loi Buffet aux clubs sportifs professionnels en contrepartie de l'octroi de subventions publiques. Cette mesure législative a été promulguée en réponse aux dysfonctionnements financiers d'un certain nombre de clubs professionnels durant les années 1990 (Durand, 1993, 1995). Elle fait également suite à une volonté de la part des pouvoirs publics de limiter le financement public du sport professionnel. Les clubs sportifs ont depuis 1999 la possibilité de bénéficier d'aides publiques à travers la vente de prestations de services (places, emplacements de logos...) et à travers des missions d'intérêt général limitées respectivement à 1,6 et 2,3 millions d'euros par saison sportive⁸⁶. En contrepartie de ces subventions, le législateur a prévu un certain nombre de domaines dans lesquels les clubs sportifs professionnels ont obligation d'intervenir. Ces domaines, au nombre de trois, concernent :

- la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés ;
- la participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives⁸⁷.

Le législateur n'a pas prévu l'attribution de chacun des types de missions décrites ci-dessus aux quatre collectivités concernées (commune, communauté de communes, département, région). Toutefois, la mission de formation des jeunes sportifs qui incombe aux clubs sportifs professionnels est généralement pilotée par le conseil régional qui constitue l'autorité publique compétente pour attribuer ce type de subventions. Celles-ci peuvent prendre la forme de subventions de fonctionnement ou d'investissement en lien avec l'activité du centre de formation (Bayeux, 2011). Dans les deux autres domaines, ce sont essentiellement la ville, la communauté d'agglomération et le conseil général qui se partagent, conjointement, les missions restantes. Concernant les actions visant à renforcer la cohésion

avérée faisant condamner pénalement deux dirigeants marseillais, dont son président emblématique, Bernard Tapie, ainsi qu'un footballeur de Marseille et deux de Valenciennes.

⁸⁶ Article R113-1 du Code du sport.

⁸⁷ Article R113-2 du Code du sport.

sociale, les subventions attribuées couvrent les dépenses liées à l'organisation d'animations dans les quartiers et aux défraiements des sportifs professionnels intervenant dans ce cadre. Dans le cas des actions contribuant à l'amélioration des conditions de sécurité dans les stades et les salles de sport, il s'agit de prendre en charge les dépenses liées à la formation de personnels spécifiques (stadiers, hôtesse), mais également les efforts de sensibilisation pour tenter d'éradiquer un certain nombre de maux dont est victime le sport professionnel (racisme, xénophobie, hooliganisme...).

A travers ces missions d'intérêt général, l'appareil législatif français a fixé un cadre restrictif permettant de limiter les montants financiers alloués par les collectivités publiques aux clubs sportifs professionnels. Il leur a en plus imposé la réalisation d'actions sociales dans leurs cités à l'instar de l'Etat anglais qui avait à la fin des années 1990 repris le programme *Football In The Community* dans le but d'utiliser les clubs de football et leurs athlètes afin de résoudre un certain nombre de problèmes sociétaux. Le dispositif juridique des missions d'intérêt général est ainsi intéressant à mobiliser comme une première étape de la volonté étatique d'introduire un cadre de RSE aux clubs sportifs professionnels. Au regard du modèle de Carroll (1991) présenté au premier chapitre, la réalisation des missions d'intérêt général par les clubs correspond ainsi à l'exercice des deux premiers niveaux de la pyramide. En effet, elle confère aux clubs sportifs professionnels, et notamment les moins professionnalisés d'entre eux, une garantie financière importante. Cela signifie que les actions sociales mises en place par les clubs répondent aux responsabilités économiques et juridiques auxquelles ces organisations sont soumises. Les missions d'intérêt général posent donc un cadre juridique incitatif à la réalisation de pratiques de RSE. Ce cadre demeure toutefois imparfait comme en atteste le rapport de la Cour des Comptes (2009) qui a relevé une faible évaluation des missions menées entre clubs et collectivités. Les commissaires aux comptes régionaux ont également révélé des anomalies montrant que « *la référence aux missions d'intérêt général et, quand celles-ci sont prévues, leur définition et leur contenu, étaient pour le moins imprécis ou en contradiction avec les dispositions précitées de l'article R 113-2 du Code du sport* » (Cour des Comptes, 2009, p. 30). Bien que les missions d'intérêt général ne constituent qu'un cadre juridique imparfait de la prise en compte de la RSE qui incombe aux clubs sportifs professionnels, elles représentent un début d'institutionnalisation de l'intégration des principes du développement durable au sein du secteur sportif en général que nous décrivons à présent.

2.2.2.2. L'INSTITUTIONNALISATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DU SECTEUR SPORTIF FRANÇAIS

Bien que les principes fondamentaux de la RSE apparaissent dans les gènes des organisations sportives et par la même des clubs sportifs professionnels, institutions privées et pouvoirs publics ont institutionnalisé l'intégration du développement durable, terme préféré à celui de RSE. Nous présentons donc de façon chronologique trois textes normatifs venant encadrer le processus d'intégration des normes du développement durable au sein du sport français. Le premier d'entre eux, l'Agenda 21 du sport français en faveur du développement durable (2.2.2.2.1) s'est constitué en 2003 à partir des préconisations du CIO suite à l'établissement d'un Agenda 21 du mouvement olympique publié en 1999. La Charte du sport pour un développement durable (2.2.2.2.2) a été établie par le CNOSF quelques années plus tard. Elle offre la possibilité pour les acteurs sensibles aux problématiques sociétales de donner une valeur à leur engagement en la signant. Toutefois, si ces deux mesures prises par le CNOSF ont consacré le développement durable au sein du mouvement sportif, il faut attendre le début des années 2010 pour que les pouvoirs publics se saisissent formellement de cette problématique. La Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport lancée par le Ministère des Sports (2.2.2.2.3) a comme intérêt particulier d'évoquer la RSE comme un défi majeur à relever pour l'ensemble des acteurs du mouvement sportif et préconise l'utilisation de la norme ISO 26 000 afin d'intégrer les pratiques de RSE aux logiques de fonctionnement des organisations sportives.

2.2.2.2.1. L'Agenda 21 du sport en faveur du développement durable

La contribution du mouvement olympique international au développement durable constitue une préoccupation formalisée depuis une quinzaine d'années. Suite au congrès de 1994 commémorant le centième anniversaire de la création du CIO, a été prise la décision d'amender la Charte olympique. En 1996, une série de modifications y sont ajoutées dont celles instituant le développement durable. Concernant le rôle et les missions du CIO, l'article n°13 impose « *d'encourager et soutenir une approche responsable des problèmes d'environnement, de promouvoir le développement durable dans le sport et d'exiger que les Jeux Olympiques soient organisés en conséquence* » (CIO, 2011). En 1999, le CIO édite un Agenda 21 sous-titré « Le sport pour le développement durable ». Ce document qui se base

sur les préconisations du Sommet de Rio organisé en 1992 établit 21 objectifs en faveur du développement durable faisant référence aux enjeux du 21^{ème} siècle naissant.

Calqué sur l'Agenda 21 du mouvement olympique, l'Agenda 21 du sport français en faveur du développement durable, mis en place par le CNOSF en 2003, a été un des premiers agendas édités par un comité national olympique. Il évoque les relations que le sport doit mettre en avant dans une perspective de développement durable et se présente comme « *un document de référence qui explicite la promesse faite par le sport en matière de développement durable* » (CNOSF, 2003). 21 objectifs et 79 préconisations en faveur du développement durable structurent cet Agenda en quatre chapitres :

- le développement durable, une nouvelle approche des politiques sportives ;
- la solidarité sportive au service du développement durable ;
- une gestion et une organisation du sport respectueuses de l'environnement ;
- une économie sportive au service du développement durable.

Le premier chapitre incite l'ensemble des acteurs du mouvement sportif à prendre conscience des enjeux du développement durable considérant les impacts du point de vue économique, social et écologique des actions réalisées ainsi que leur adéquations avec les valeurs olympiques. Le second chapitre place la solidarité au cœur du sport en favorisant l'accès pour tous aux activités sportives. Les objectifs de ce chapitre découlent du principe de « Solidarité Olympique » ayant fait l'objet en 1971 de la création d'un Comité spécial visant à l'aide au développement du sport dans les pays les plus défavorisés. Le troisième chapitre préconise l'intégration des principes de développement durable aux actions réalisées en insistant sur le respect de l'environnement. Produit par le Conseil national des sports de nature, cet Agenda à travers ce chapitre incite à l'adoption de normes environnementales dans le parcours de formations des cadres techniques fédéraux et dans l'établissement de nouvelles infrastructures. Le quatrième et dernier chapitre permet de concilier le développement économique des acteurs du mouvement sportif tout en participant à la contribution du bien-être de la société en général.

2.2.2.2.2. La Charte du sport pour le développement durable

À l'Agenda 21 du sport français a été adjointe la Charte du sport pour le développement durable adoptée en juillet 2008 par le conseil d'administration du CNOSF et

ratifiée par l'ensemble des présidents des fédérations affiliées au mouvement olympique. Cette charte, qui s'apparente à celles des entreprises engagées dans la RSE, est d'application volontaire. Elle exprime les engagements du sport dans le domaine du développement durable et met l'accent sur huit objectifs choisis en fonction de leur importance et de la capacité du mouvement sportif à les atteindre :

- améliorer la gouvernance du sport pour conduire les politiques sportives de manière durablement et socialement responsable ; améliorer la contribution du sport aux politiques de DD ;
- renforcer la contribution du sport à l'éducation, l'épanouissement des hommes et des femmes ; contribuer à la formation au développement durable ;
- contribuer à la cohésion sociale et à la solidarité entre peuples et territoires, genres et générations ;
- promouvoir dans toutes leurs dimensions les relations du sport et de la santé ;
- lutter contre le changement climatique, promouvoir la sobriété énergétique ;
- « verdir » le sport, protéger et valoriser ses lieux d'exercice ;
- prendre en compte l'environnement à toutes les étapes de la planification, la réalisation et l'utilisation des équipements, des manifestations et des matériels dans une perspective durable ;
- renforcer la contribution du sport à une économie durable, à la solidarité sportive internationale et à la paix dans le monde (CNOSF, 2008).

Suite à la rédaction de cette charte, le CNOSF a lancé un label sport et développement durable, intitulé « Développement durable, le sport s'engage » et attribué à une action ou un évènement mené par un des membres du CNOSF (fédérations, ligues, comités départementaux ou associations affiliés). Ce label atteste de l'intégration des principes du développement durable aux actions entreprises au regard des objectifs fixés conjointement par l'Agenda 21 du sport français et la Charte du sport pour le développement durable. A ce titre, le label peut être obtenu uniquement à condition que le porteur du projet contribue à la mise en œuvre d'au moins quatre des huit objectifs de la Charte du sport pour le développement durable et atteste d'efforts réalisés dans le domaine de la gouvernance. Alors que 14 actions avaient obtenu ce label en 2009, 31 actions labellisées ont été recensées en 2010⁸⁸.

⁸⁸ Cette liste de bonnes pratiques est disponible à l'adresse suivante : http://franceolympique.com/art/1201/actions_labellisees_en_2010.html, site consulté le 26 mars 2012.

2.2.2.2.3. La Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport

Des trois mesures présentées, la Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport (SNDDS) est la dernière en date à avoir été instaurée. Contrairement à l'Agenda 21 du sport français et la Charte du sport pour le développement durable, la SNDDS a été initiée par le Ministère des Sports. Elle correspond à la volonté du Comité interministériel pour le développement durable de décliner à l'ensemble des ministères la stratégie nationale de développement durable décidée à l'échelle nationale. Cette dernière pose les bases d'un mode de développement durable organisé autour d'une économie verte et équitable incitant à « *trouver les modes d'organisation, de consommation et de production qui nous permettront, d'ici 30 ou 40 ans, de vivre à plus de 9 milliards d'hommes sur une planète dont les ressources naturelles sont limitées* » (Ministère des Sports, 2011, p. 7). Publiée fin 2011, la SNDDS se fonde sur dix-huit mois d'un travail collaboratif initié lors des Assises du sport et du développement durable, déclinées au niveau régional et organisées par le Ministère des Sports en association avec le CNOSF, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et le Centre national pour le développement du sport. Ce document énonce neuf défis, 12 priorités et 234 leviers d'actions (tableau 20). Cette étape marque une volonté de naissance d'un dispositif partagé par tous les acteurs, alors qu'auparavant l'Etat et le mouvement sportif disposaient de leurs initiatives propres.

DEFI (9)	PRIORITE (12)	NOMBRE DE LEVIERS D' ACTIONS (234)
Consommation et production durables	- Accompagner les acteurs à consommer et produire durablement	26
Education formation et recherche	- Sensibiliser, éduquer et former l'ensemble des acteurs du sport au développement durable et faciliter le partage des bonnes pratiques	18
Gouvernance	- Poursuivre la stratégie ministérielle du développement durable du Ministère des Sports - Favoriser la mise en œuvre de démarches de développement durable par les organisations sportives, dans une dynamique de gouvernance partagée	21
Changement climatique et énergies	- Poursuivre les efforts d'optimisation de la demande en transport en modifiant l'organisation de la pratique sportive - Contribuer à l'amélioration de la qualité environnementale des infrastructures, y compris durant leur utilisation	19
Transport et mobilité durable	- Favoriser l'utilisation de modes de transports à moindre impact (inter modalité)	25
Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles	- Engager le monde sportif dans la préservation et la gestion durable de la biodiversité	34
Santé et développement durable	- Promouvoir l'activité physique et sportive comme facteur de santé et de bien-être	21
La responsabilité sociale du sport	- Promouvoir un sport pour le plus grand nombre, basé sur l'équité et le respect de la personne - Favoriser l'utilisation du sport comme source de cohésion sociale, d'éducation et de développement personnel	44
Défis internationaux en matière de développement durable	- Concevoir les événements sportifs de manière responsable et utiliser les grands événements internationaux comme moteur d'innovation et comme vitrine du savoir-faire français	26

Tableau 20 : Résumé de la SNDDS, tableau reconstitué à partir de la Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport (Ministère des Sports, 2011).

En plus de faire apparaître un début d'institutionnalisation et de normalisation du développement durable dans le secteur du sport, la SNDDS fait référence à la norme ISO 26 000 pour inciter la formalisation de stratégies prenant en compte les principes de développement durable au sein des organisations. Le 13^{ème} levier d'actions en matière de gouvernance prévoit la « *promotion auprès du réseau associatif sportif et des acteurs économiques du sport des principes de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), notamment au travers des normes ISO 26 000 (évaluation du degré d'intégration des principes du développement durable dans une organisation) et ISO 20 121 (organisation d'évènements et développement durable)* » (Ministère des Sports, 2011, p. 20). La volonté du Ministère des Sports de transposer la norme ISO 26 000 et la démarche d'évaluation des enjeux sous-jacente à sa réalisation permet d'ancrer la formalisation d'actions sociales dans une perspective de management stratégique. Le huitième défi de la SNDDS intitulé « la responsabilité sociale du sport » traduit toute l'importance conférée à la thématique de la RSE dans le sport. C'est d'ailleurs ce défi qui compte le plus de leviers d'action, au nombre de 44, pour le mettre en œuvre (tableau 20). L'étude du document de la SNDDS révèle en outre que la mise en œuvre de stratégies de RSE est d'autant plus capitale dans le secteur du sport professionnel qu'elle permet de lutter contre ses dérives économiques. C'est la raison pour laquelle le Ministère des Sports, en partenariat avec l'Afnor en charge de la transposition de la norme ISO 26 000 en France, a également lancé, en 2011, une expérimentation avec le secteur du sport pour envisager les conditions d'application de la norme ISO 26 000.

SYNTHESE DE LA SECTION 2.2

Nous avons, à travers cette section, introduit la façon dont la RSE s'est constituée en tant qu'objet de recherche dans le secteur du sport et notamment du sport professionnel en différenciant le cas anglo-saxon du cas français. Cette distinction prend tout son sens en matière de sport dans la mesure où chacun de ces cas représente des modes d'organisation différents. Le modèle anglo-saxon a toujours été marqué par une pression forte des ligues sportives professionnelles. Les clubs composant ces ligues se sont, depuis l'avènement du sport professionnel, constitués en véritables sociétés commerciales, ce qui explique en partie que les premières pratiques explicites de RSE, prenant la forme d'actes philanthropiques, aient été entrevues dans le modèle anglo-saxon. Tout au long de la deuxième moitié du 20^{ème} siècle s'est donc instauré un mouvement de création de fondations permettant de financer les nombreux programmes communautaires initiés par les ligues. A l'inverse, les clubs sportifs professionnels français émanent du secteur associatif dans lequel sont naturellement ancrés les principes de RSE (gouvernance démocratique, assouvissement de l'intérêt général...). En revanche, ce statut juridique est, dans ses finalités, diamétralement opposé à celui des clubs sportifs professionnels anglo-saxons dont la recherche du profit constitue l'objectif prioritaire des propriétaires. Ce constat n'a pas favorisé la transposition du concept de RSE au sein des clubs français lorsque de nombreux chercheurs considèrent le problème du management de la RSE spécifique aux grandes entreprises (Gond & Igalens, 2012). Néanmoins, l'absence de terminologie de la RSE dans le vocabulaire managérial des dirigeants de clubs et dans les contributions académiques des chercheurs français n'est pas synonyme d'absence de pratiques. En effet, le club sportif français s'est érigé tout au long du 20^{ème} siècle en acteur de l'action socio-éducative jouant un rôle d'interface avec son territoire permettant de répondre à des problématiques sociétales au sein de sa communauté.

Cette section, qui a permis de concilier sport et RSE, ne s'inscrit toutefois pas dans une approche comparative de la manière dont la RSE est conceptualisée et instrumentalisée par le modèle anglo-saxon et français. Les travaux de comparaison dans le champ de la RSE révèlent ainsi de nombreuses variables institutionnelles discriminantes entre une RSE anglo-saxonne et européenne, concluant à l'existence d'une RSE explicite dans le premier cas alors que celle-ci apparaît de façon beaucoup plus implicite dans le second cas (Matten & Moon, 2008). Au regard de la littérature française quasi-inexistante sur cette thématique jusqu'au début des années 2010, seules les contributions anglo-saxonnes permettent d'éclairer le

concept de RSE novateur dans le secteur des clubs sportifs professionnels. Nous avons donc pris en compte ces écrits d'autant qu'une série de mesures législatives en faveur de l'intégration de la RSE et notamment l'instauration récente d'un cadre législatif favorable au mouvement de création des fondations et fonds de dotation en France s'appuie largement sur le modèle anglo-saxon.

La seconde partie de cette section a été l'occasion d'introduire les prémisses d'une institutionnalisation de la RSE au sein des clubs sportifs professionnels. A ce titre, les missions d'intérêt général instaurées en 1999 et dont sont investis les clubs en contrepartie de subventions accordées par les collectivités publiques offrent un cadre juridique favorable à la mise en œuvre d'actions sociales par les clubs sportifs professionnels. Néanmoins, leur contenu et leur évaluation ont été pointés du doigt à travers une série d'enquêtes menées par la Cour des Comptes (2009) portant sur l'utilisation de l'argent public dans le secteur sportif professionnel. Appréhendées seules, ces missions ne peuvent expliquer la formalisation de stratégies de RSE au sein des clubs. Nous avons donc étendu notre champ d'investigation à l'ensemble du secteur sport. La dernière décennie a été témoin de la publication de textes incitant les organisations sportives à la prise en compte des principes du développement durable. Parmi eux, la SNDDDS, publiée en 2011 par le Ministère des Sports, invite les différentes organisations sportives, dont les clubs professionnels, à intégrer la RSE à leurs logiques de fonctionnement. Se référant à la norme ISO 26 000, ce document leur offre la possibilité d'établir de véritables stratégies afin qu'elles prennent en compte de façon optimale les enjeux liés au développement durable. Cette mesure a été suivie dans les faits d'une expérimentation des conditions d'application de la norme ISO 26 000 à l'ensemble du mouvement sportif, ce qui prouve la volonté de l'Etat français d'institutionnaliser les pratiques de RSE à l'ensemble des organisations sportives.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Le Chapitre 2 se situe à l'interface de notre objet, la RSE, et de notre champ d'investigation, les clubs sportifs professionnels. Nous délimitons, en premier lieu, les contours des clubs sportifs professionnels français en croisant approches fédérale et juridique afin d'établir une hiérarchie du niveau de professionnalisme des clubs. C'est à partir de cette typologie que nous précisons les conditions de passation des différentes enquêtes exploratoires menées dans la seconde partie de notre thèse. Nous établissons en second lieu le contexte d'émergence des pratiques de RSE dans le secteur du sport professionnel en montrant comment celles-ci se sont progressivement diffusées dans les ligues professionnelles anglo-saxonnes composées de clubs tous constitués en entreprise. A l'inverse, les clubs français, naturellement voués à une RSE implicite par les logiques associatives qui les ont longtemps animées en plus de l'objet sport qu'ils manipulent, sont demeurés hermétiques au concept de RSE. Cela s'est traduit par l'absence de productions scientifiques francophones sur le sujet jusqu'au début des années 2010. Depuis la moitié des années 2000, des prémisses d'institutionnalisation des pratiques de développement durable semblent toutefois favoriser l'intérêt de l'intégration des pratiques de type RSE aux logiques de fonctionnement des clubs sportifs professionnels.

Apports du Chapitre 2 :

- Tentative de délimitation du contour du club sportif professionnel afin d'établir une typologie utilisée dans la seconde partie de thèse dans le choix des clubs.
- Contexte favorable à l'émergence en France de pratiques de RSE au sein du mouvement sportif qui confère tout l'intérêt de cette recherche au secteur.

Transition vers le Chapitre 3 :

En croisant le concept de RSE et le champ d'investigation des clubs sportifs professionnels, nous avons mis en évidence l'intérêt d'étudier les pratiques de RSE dans ce secteur. A cette étape de la thèse, nous n'avons cependant pas d'éléments en notre possession pour décrire et analyser les pratiques réellement effectuées de la part des dirigeants de clubs en matière de RSE. Le Chapitre 3 comble ce manque en proposant un cadre adopté des méthodes utilisées en management stratégique afin d'analyser de manière complète les modalités des pratiques de RSE dans ces organisations.

CHAPITRE 3. CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE RSE

~

Le Chapitre 3 de notre thèse propose un cadre d'analyse des pratiques de RSE. Nous empruntons dans un premier temps aux modèles de management stratégique des méthodes avec lesquelles les pratiques organisationnelles sont analysées. Nous les dupliquons au cas de la RSE et nous distinguons sept dimensions qui constituent l'architecture générale du cadre transposable à différents types d'organisations. Après avoir rappelé notre problématique de recherche, nous émettons dans un second temps des propositions de recherche couronnant l'approche néo-institutionnelle sociologique comme prisme de lecture des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Afin de tester ces propositions, nous établissons un champ de réponses possibles pour chacune des dimensions du cadre reposant sur un continuum entre une vision symbolique de la RSE d'un côté et une vision stratégique de la RSE de l'autre.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 3

SECTION 3.1 LES DIMENSIONS DU CADRE D'ANALYSE	174
3.1.1 Des emprunts méthodologiques au management stratégique.....	176
3.1.1.1 L'identification des facteurs d'influence de la RSE.....	177
3.1.1.1.1 <i>Contribution des travaux stratégiques d'entreprise</i>	177
3.1.1.1.2 <i>Les facteurs d'influence de la RSE : une première dimension essentielle de l'analyse</i>	178
3.1.1.2 Le modèle PDCA au cœur du cadre d'analyse	179
3.1.1.2.1 <i>La consécration du modèle PDCA par la norme ISO 26 000</i>	181
3.1.1.2.2 <i>Proximité du modèle PDCA avec la stratégie d'entreprise</i>	183
3.1.2 Compléments théoriques de l'analyse des pratiques de RSE.....	185
3.1.2.1 L'ancrage stratégique de la théorie des parties prenantes	185
3.1.2.1.1 <i>Théorie des parties prenantes et management stratégique</i>	186
3.1.2.1.2 <i>Les approches descriptive et instrumentale</i>	187
3.1.2.2 La théorie des ressources et des compétences.....	188
3.1.2.2.1 <i>Resource-based view et management stratégique</i>	188
3.1.2.2.2 <i>Ressources et compétences des organisations</i>	190
3.1.2.2.3 <i>Les différentes catégories de ressources</i>	191
3.1.2.2.4 <i>Resource-based view, théorie des parties prenantes et RSE</i>	192
3.1.2.3 Les outils de gestion : entre théories instrumentales et pratiques managériales	194
3.1.2.3.1 <i>L'appropriation des outils de gestion par les managers</i>	194
3.1.2.3.2 <i>La palette d'instruments gestionnaires en matière de RSE</i>	195
3.1.2.4 Approche combinée des moyens d'instrumentalisation des pratiques de RSE	199
SYNTHESE DE LA SECTION 3.1	202
SECTION 3.2 GRILLES DE LECTURE DU CADRE D'ANALYSE	204
3.2.1 Problématique de la recherche	206
3.2.1.1 Postulats sous-jacents.....	207
3.2.1.1.1 <i>Les similitudes entre néo-institutionnalisme et le champ des organisations sportives</i>	207
3.2.1.1.2 <i>Le club sportif professionnel : une organisation en quête de légitimité</i>	209
3.2.1.2 Propositions de recherche associées	210
3.2.1.2.1 <i>L'environnement institutionnel comme déterminant des pratiques de RSE des clubs</i>	211
3.2.1.2.2 <i>La primauté de la dimension symbolique des pratiques de RSE</i>	213
3.2.2 Cadre d'analyse et propositions de recherche	215
3.2.2.1 Grille d'analyse des facteurs d'influence des pratiques de RSE : la typologie de Wood.....	215
3.2.2.2 Continuum des stratégies de RSE : entre symbolisme et substantialité	217
3.2.2.2.1 <i>Objectifs poursuivis par la mise en place de pratiques de RSE</i>	219
3.2.2.2.2 <i>Approches combinées des moyens d'instrumentalisation des pratiques de RSE</i>	220
3.2.2.2.3 <i>Les actions managériales prises en matière de RSE</i>	222
3.2.2.2.4 <i>L'évaluation des actions de RSE</i>	227
3.2.2.2.5 <i>Vue d'ensemble du cadre</i>	229
SYNTHESE DE LA SECTION 3.2	231
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	233

SECTION 3.1. LES DIMENSIONS DU CADRE D'ANALYSE

« L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » (Bachelard, 1938, p. 14).

Comme l'énonce Gaston Bachelard (1938) dans son ouvrage *« la formation de l'esprit scientifique »*, il ne peut exister de connaissances scientifiques sans avoir au préalable opéré une construction intellectuelle à propos de l'objet étudié. La citation posée ci-dessus s'inscrit pleinement dans la philosophie constructiviste de la thèse qui met en avant l'importance de l'appropriation et de la reconstruction par le chercheur de la réalité des pratiques observées. Cela est d'autant plus prégnant que notre recherche se distingue par son caractère exploratoire. Cette citation justifie finalement à lui seul le titre du chapitre qui évoque le terme de « construction » s'agissant du cadre d'analyse proposé.

Jusqu'à présent, nous avons montré que les clubs sportifs professionnels français n'avaient fait l'objet que de très peu de travaux de recherche en matière de RSE. Bien que la virginité du champ d'investigation rende les perspectives de développement des travaux riches et prometteuses, il n'existe pas de modèles consensuels d'analyse des pratiques de RSE dans ce secteur. C'est la raison pour laquelle nous empruntons à la littérature managériale un certain nombre d'éléments méthodologiques à même de participer à la construction de l'analyse des pratiques de RSE dans le secteur des clubs sportifs professionnels. Toutefois, le cadre d'analyse, dont nous esquissons l'architecture dans cette section, n'apparaît pas réservé à l'étude des pratiques de RSE des seuls clubs sportifs professionnels. En effet, les dimensions dessinées ici sont tirées de la littérature en management stratégique et n'émergent pas suite à une introspection du secteur du sport professionnel. C'est l'une des raisons pour laquelle nous concevons le cadre d'analyse présenté par la suite comme un apport méthodologique important de notre thèse dans la mesure où son architecture apparaît transposable à un certain nombre d'autres organisations et notamment celles n'ayant pas fait l'objet d'études en matière de RSE.

Nous faisons ainsi, tout au long de cette section, grandement référence au champ du management stratégique duquel nous prélevons des éléments méthodologiques et théoriques nous permettant d'établir notre cadre d'analyse (3.1.1). La construction du cadre d'analyse des pratiques de RSE s'est opérée en deux temps. La première étape s'intéresse aux facteurs d'influence de l'engagement des organisations dans la voie de la RSE qui constituent la première dimension du cadre. La seconde pose les bases du modèle Plan-Do-Check-Act comme support de l'analyse des pratiques de RSE. Ce modèle, utilisé dans le système de management que préconise la norme ISO 26 000, constitue une référence de plus en plus utilisée par les dirigeants d'organisations en matière de management responsable. Sans revenir sur cette norme qualifiée d'« hors norme » par Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte (2011) tant par son contenu consacrant un renouveau managérial autour de la notion de responsabilité sociétale que par sa portée internationale, l'intérêt qu'elle suscite auprès des milieux managériaux accrédite l'intérêt pour le modèle PDCA sur laquelle elle repose. Nous distinguons ainsi quatre étapes qui résument le cœur du cadre d'analyse des pratiques de RSE (objectifs, moyens, actions et évaluations). Parmi ces étapes, celle des moyens accordés aux pratiques de RSE apparaît trop vaste pour être analysée en l'état. Nous apportons donc des compléments théoriques (3.1.2) permettant de combiner les approches en termes de parties prenantes, de ressources et d'outils de gestion utilisés afin de pratiquer la RSE.

3.1.1. Des emprunts méthodologiques au management stratégique

Nous empruntons au champ du management stratégique la méthodologie d'analyse des pratiques organisationnelles qui ont été à l'origine de l'établissement des modèles de stratégies d'entreprise à partir des années 1950. Parmi les nombreux courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise et leurs nombreuses écoles associées (Marchesnay, 1993 ; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998)⁸⁹, les travaux de l'école formalisatrice ont eu un écho fort dans l'établissement de notre cadre d'analyse. Les écoles formalisatrices sont les pionnières dans la tentative de définition de la stratégie d'entreprise. L'une des premières à s'être distinguée en la matière est l'école d'Harvard. L'un de ses théoriciens, Chandler (1962, p. 13), définit la stratégie comme « *la détermination d'objectifs et de buts à long terme d'une entreprise, ainsi que l'adoption d'actions et l'allocation de ressources nécessaires pour parvenir à ces buts* ». Ce dernier a été suivi par des auteurs comme Andrews (1971, p. 8) dont la définition de la stratégie s'entend comme « *un modèle d'objectifs, de buts ainsi que des politiques majeures et des plans pour parvenir à ces fins de telle sorte qu'il soit ainsi possible de définir dans quelles activités l'entreprise se situe ou devrait se situer et le type d'entreprise que c'est ou que cela devrait être* ». C'est sur la base de ces différents travaux et plus récemment ceux de Michael Porter (2003), qui est l'un des auteurs les plus illustres de l'école d'Harvard que nous transposons cette méthodologie au cas de la RSE afin d'établir un cadre d'analyse pertinent des pratiques socialement responsables. Ce dernier s'est construit en deux temps. La première étape s'intéresse aux déterminants de l'engagement des organisations dans la voie de la RSE (3.1.1.1) afin d'identifier les facteurs d'influence de la RSE, une thématique de plus en plus consacrée par les chercheurs d'aujourd'hui (Campbell, 2007 ; Pastore-Chaverot, 2011). La seconde pose les bases du modèle Plan-Do-Check-Act comme support d'analyse stratégique des pratiques organisationnelles (3.1.1.2). Nous consacrons spécialement ce modèle car il résume la pensée stratégique et constitue le cœur de notre cadre d'analyse. Nous notons ainsi sa proximité avec les définitions de la stratégie d'entreprise et son instrumentalisation dans le cadre de la RSE à travers la norme ISO 26 000 inspirée directement de ce modèle.

⁸⁹ Marchesnay (1993) s'est livré à un recensement des écoles de pensées en matière de stratégie d'entreprise et en relève dix. Cet auteur regroupe chaque courant de pensée en trois sous-ensembles : les écoles formalisatrices (conception, planification et positionnement) ; les écoles axées sur les processus cognitifs (entrepreneuriale et cognitive) et les écoles contingentes (apprentissage, pouvoir, culturelle, environnementale et configuration).

3.1.1.1. L'IDENTIFICATION DES FACTEURS D'INFLUENCE DE LA RSE

La première des sept dimensions de notre cadre d'analyse concerne les facteurs d'influence de la RSE. Nous nous sommes inspirés des travaux en stratégie pour montrer que les principaux modèles analytiques du champ du management stratégique prennent racine dans l'identification de facteurs clés de réussite afin de rendre performante l'organisation. Nous apposons ces différentes contributions méthodologiques à l'étude de l'identification des déterminants organisationnels sans considérer les natures des pratiques réalisées (3.1.1.1.1). Nous établissons par la suite un lien avec les pratiques de RSE. Ainsi, l'engagement social et responsable des entreprises constitue une thématique largement étudiée dans la littérature sur la RSE. L'identification des causes de l'arrivée des pratiques de RSE au sein des organisations constitue une première étape essentielle de leur analyse (3.1.1.1.2). Elle permet de répondre à la question de savoir « *pourquoi les entreprises devraient-elles être socialement responsables ?* » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007). Cette interrogation prend un sens d'autant plus fort que la RSE, issue de la *soft-law*, est le produit de normes, de conventions et de labels internationaux (*Global Compact*, normes ISO, Livre Vert de l'UE...) et qu'elle n'est rendue obligatoire par aucune législation contraignante à l'exception de la loi NRE de 2001 mais qui ne concerne que quelques entreprises en France.

3.1.1.1.1. Contribution des travaux stratégiques d'entreprise

Les auteurs du management stratégique ont donné corps à de nombreux travaux s'intéressant aux déterminants des politiques managériales des entreprises. Parmi ces travaux, nous recensons ceux ayant établi des modèles basés sur une analyse de l'environnement. Cette méthodologie employée par de nombreux auteurs du management stratégique est intéressante dans la mesure où elle implique une démarche de *benchmarking* visant à repérer les facteurs clés de succès d'entreprises évoluant dans des mêmes secteurs. Nombre de ces modèles ont trouvé un large écho dans le milieu du marketing et se sont diffusés largement dans les milieux managériaux par le biais de différentes filières de formation qui leur consacrent un intérêt patent.

C'est le cas des modèles qui consacrent l'analyse interne et externe des pratiques mises en place au sein des organisations comme celui de l'analyse SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), modèle qui lui-même tire son essence du modèle des

cinq forces de Porter, en référence aux travaux de cet auteur en stratégie d'entreprise. Le premier est un dérivé du modèle LCAG, en référence aux initiales de ses créateurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) et permet de déterminer les forces et les faiblesses au sein de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces dans son environnement. Le second, le modèle des cinq forces de Porter, sur lequel a été également en partie établi le modèle d'analyse SWOT, détermine les facteurs clés de succès des entreprises et s'intéresse :

- au pouvoir de négociation des clients ;
- au pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- à la menace des produits de substitution ;
- à la menace d'entrants potentiels sur le marché ;
- à l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Dans années 1980, Porter prolongea la pensée des premiers auteurs de cette école en donnant une importance au concept de chaîne de valeur. Il désigne la stratégie comme étant « *la création d'une position caractérisée par son unicité et sa grande valeur présente dans les différentes activités (de l'entreprise)* » (Porter, 1996, p. 68). Si la réalisation de pratiques organisationnelles s'explique, d'après les modèles établis, par l'influence de l'environnement concurrentiel de l'entreprise (Porter, 1986), de plus en plus des recherches s'intéressent à des déterminants internes et aux caractéristiques organisationnels afin d'expliquer la performance des entreprises.

3.1.1.1.2. Les facteurs d'influence de la RSE : une première dimension essentielle de l'analyse

Les auteurs du courant de la RSE se sont intéressés, avec vigueur, aux déterminants des pratiques sociales et responsables au sein des organisations (Pastore-Chaverot, 2011). Nous nous limitons, ici, à ne citer que quelques références francophones tant le nombre de contributions portant sur les déterminants des pratiques de RSE est foisonnant depuis quelques années. Cette thématique récurrente a, ainsi, fait l'objet d'études multiples réalisées dans différentes organisations qu'ils s'agissent de grandes entreprises ou de multinationales (Borchani-Maktouf, 2010 ; Pastore-Chaverot, 2011) ou de PME (Gendre-Aegerter, 2008). Les premières contributions se sont évertuées à montrer les types de facteurs mobilisés à travers l'analyse des rapports annuels de développement durable, alors que les secondes se sont centrées sur le contenu des discours des dirigeants, lesquels constituent des facteurs clés de la

compréhension des stratégies organisationnelles des entreprises de petites et moyennes tailles. Tous ces travaux s'inscrivent dans l'analyse de l'adoption et de la diffusion des stratégies de RSE.

Ainsi, la question de l'identification des déterminants de la RSE oriente les postures théoriques prises par les chercheurs dans leur tentative d'analyse du phénomène de la RSE. Elle permet ainsi d'infirmer ou de confirmer une posture théorique adoptée à priori. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) montrent que la réponse à cette question permet d'amender les théories sous-jacentes au construit de la RSE. Ces deux auteurs reprennent l'opposition traditionnellement effectuée entre la vision néoclassique (friedmanienne) et la vision sociologique néo-institutionnelle de l'entreprise. Dans le premier cas, l'entreprise est perçue comme une « boîte noire » au sens que lui attribue Coase (1937), dont la finalité est de maximiser les profits et n'admet, comme facteurs d'influence, les seules perspectives de générer, grâce à la RSE, une valeur actionnariale augmentée (Jensen, 2002). Dans le second cas, l'entreprise est encadrée dans la société et est influencée par les pressions de son environnement poussant cette dernière à se montrer légitime en se conformant aux mythes et routines de son champ sectoriel. Alors que nous avons montré au second chapitre que la littérature managériale sur la RSE dans le champ du sport n'en était qu'à ses balbutiements, Babiak et Wolfe (2009) se sont intéressés aux facteurs d'influence incitatifs de la mise en œuvre de pratiques de RSE au sein des organisations sportives professionnelles, preuve de l'intérêt grandissant pour cette thématique même dans un secteur où les travaux en matière de RSE sont encore à l'état embryonnaire.

3.1.1.2. LE MODELE PDCA AU CŒUR DU CADRE D'ANALYSE

La roue de Deming ou méthode Plan-Do-Check-Act (PDCA) a été présentée en 1950 par son inventeur William Deming, lors d'une conférence organisée par le *Keidanren*, le syndicat patronal des entreprises au Japon. Ce n'est toutefois qu'à la fin des années 1980 que cet auteur introduit, dans la littérature managériale, le modèle PDCA basé sur les travaux de Shewart portant sur le management de la qualité au sein des industries (Deming, 2002). Ce modèle, généralement représenté par une roue (figure 16), distingue quatre étapes :

- la planification (*plan*) qui consiste à identifier des variables (ressources, moyens) et des acteurs clés permettant la formulation d'objectifs précis ;

- la mise en œuvre (*do*) qui consiste à mettre en place les actions préalablement sélectionnées et planifiées ;
- le contrôle ou l'évaluation (*check*) qui consiste à mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés ;
- le réajustement (*act*) qui consiste à adapter la politique stratégique de l'entreprise dans une perspective d'amélioration continue des pratiques.

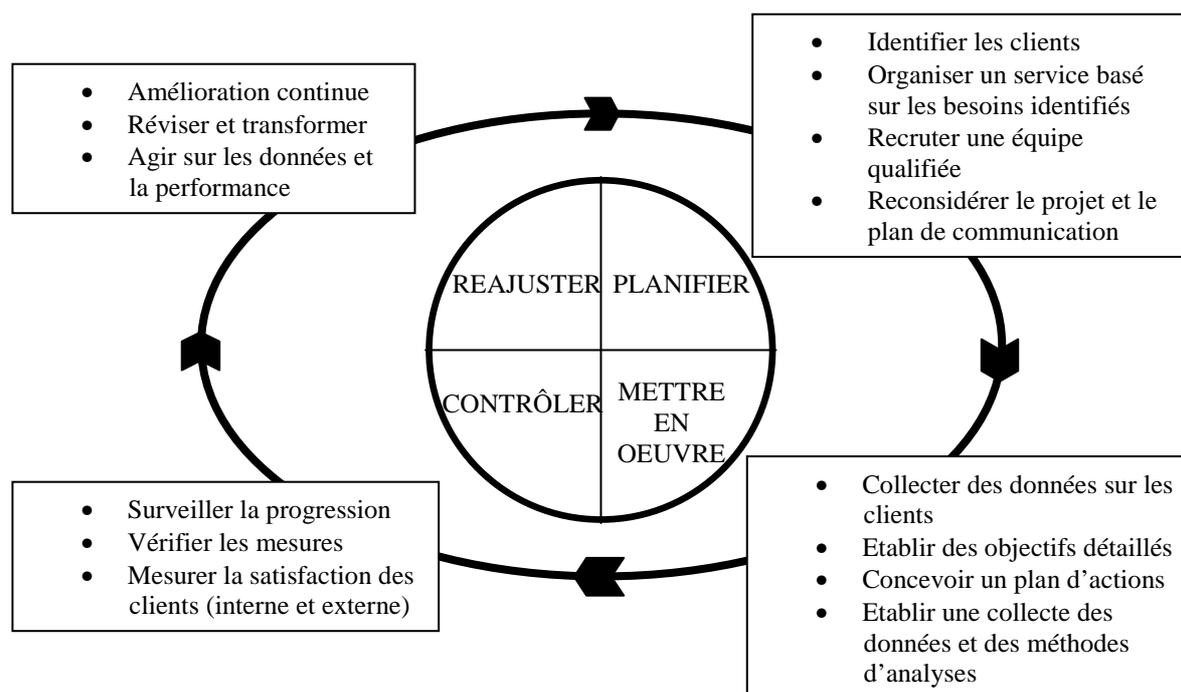


Figure 16 : Les quatre étapes de la roue de Deming ou méthode PDCA.

Nous exposons dans un premier temps le choix de la méthode PDCA comme le cœur de notre cadre d'analyse des pratiques de RSE. En effet, la norme ISO 26 000 que nous avons appréhendée au premier chapitre comme étant à l'origine de l'émergence du concept de responsabilité sociétale au niveau mondial (3.1.1.2.1) repose sur le modèle PDCA. Nous mettons en avant les passages du texte final de la norme ISO 26 000 faisant explicitement référence au système de management PDCA afin d'intégrer la responsabilité sociétale au sein des organisations. Le fait que la norme ISO 26 000 s'appuie sur la méthode PDCA est d'autant plus intéressant le cas de l'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français que celle-ci fait l'objet depuis 2010 d'une tentative de transposition à l'ensemble du mouvement sportif. En considérant le modèle PDCA, nous développons enfin les liens qui l'unissent au champ du management stratégique (3.1.1.2.2). Nous reprenons

notamment les travaux en stratégie d'entreprise à partir desquels Marchesnay (1993) nous offre une définition synthétique de la stratégie d'entreprise sur laquelle repose la formalisation de la méthode PDCA. De cette définition, nous envisageons le cœur de notre cadre d'analyse en mettant en exergue quatre étapes de la réalisation de pratiques organisationnelles (identification des objectifs, choix des moyens pour les atteindre, mise en œuvre d'actions, contrôle des performances).

3.1.1.2.1. La consécration du modèle PDCA par la norme ISO 26 000

C'est sur le modèle opératoire de la méthode PDCA qu'une série de normes éditées par l'ISO, notamment les séries ISO 9 000 et ISO 14 000, ont basé leur système de management dans chacun des domaines ciblés (qualité et management). Concernant la responsabilité sociale des organisations, Quairel-Lanoizelée (2011) relève de plus que la norme ISO 26 000 repose également sur le modèle PDCA. Cet auteur met en avant les contributions des différents paragraphes de la dernière version du texte de l'ISO 26 000 au management stratégique de la responsabilité sociale des organisations (tableau 21). Enfin, la norme ISO 26 000, transposée à plusieurs centaines de pays, inscrit le management de la RSE dans une perspective d'amélioration continue des pratiques.

P-D-C-A	PARAGRAPHERS DU FDIS ⁹⁰ D'ISO 26 000	PASSAGES TRADUITS DU FDIS FAISANT REFERENCE AU MODELE PDCA
Plan	7.4.1. 7.4.2.	- Principes du leadership : « <i>Les déclarations et les actions de la direction de l'organisation ainsi que l'objectif de cette dernière, ses aspirations, ses valeurs, son éthique et sa stratégie définissent l'orientation que l'organisation doit prendre...</i> ». - Plan : « <i>Il convient que des plans détaillés permettant d'atteindre les objectifs, y compris les responsabilités, les calendriers, les budgets et les effets sur d'autres activités de l'organisation, constituent un élément important en vue de fixer les objectifs et les stratégies</i> ».
Do	7.1. 7.4.3. 7.5.	- Réaliser un diagnostic pour identifier les parties prenantes et les enjeux les plus pertinents. - Sensibiliser et développer les compétences en matière de responsabilité sociale Mise en pratique. - Communiquer en interne et avec les parties prenantes.
Check	7.7.3.	- Surveiller les activités : « <i>La surveillance ou l'observation permanente des activités liées à la responsabilité sociétale vise principalement à s'assurer que les activités se déroulent comme prévu, en identifiant toute crise ou événements anormaux...</i> ».
Act	7.7.5.	- Amélioration continue : « <i>Des revues de performances, effectuées à intervalles appropriés, permettent de déterminer les progrès faits en matière de responsabilité sociétale, d'aider à bien cibler les programmes, d'identifier les domaines nécessitant des changements et de contribuer à l'amélioration des performances. Dans le cadre de revues périodiques ou à intervalles appropriés, il convient qu'une organisation étudie les moyens d'améliorer ses performances en matière de responsabilité sociétale. Il convient que les résultats des revues servent à obtenir une amélioration continue de la responsabilité sociétale de l'organisation. Les améliorations pourraient impliquer la modification des cibles et des objectifs afin de tenir compte de l'évolution des conditions ou de l'aspiration à de meilleurs résultats</i> ».

Tableau 21 : Le système de management de la norme ISO 26 000, tableau tiré et adapté de Quairel-Lanoizelée (2011, p. 125).

Le modèle PDCA offre un complément d'analyse intégrateur du management stratégique de la RSE. Les quatre étapes de la méthode PDCA se confondent avec la définition de la stratégie d'entreprise que nous offre Marchesnay (1993) et qui distingue en filigrane les quatre étapes du management stratégique des organisations (objectifs, moyens, actions et évaluations). La norme ISO 26 000 évoquée au premier chapitre comme l'application des principes du développement durable au sein des organisations témoigne de l'ancrage stratégique auquel la RSE peut prétendre. Plus globalement, les travaux évoqués précédemment attestent des enjeux stratégiques pour les organisations à mettre en place des pratiques de RSE afin de répondre à des problématiques sociétales tout en améliorant leur niveau de compétitivité.

⁹⁰ Le *Final Draft International Standard* (FDIS) désigne le document à partir duquel les pays membres de l'ISO se sont prononcés en faveur ou non de l'adoption de la norme ISO 26 000.

3.1.1.2.2. Proximité du modèle PDCA avec la stratégie d'entreprise

Des nombreux travaux réalisés en management stratégique des organisations, nous extrayons le terme de « stratégie » dans l'expression globale « management stratégique » afin de lui attribuer une définition générale. Nous retenons ainsi la définition intégratrice de la stratégie de Marchesnay (1993) qui résume les différentes pensées des grands auteurs du courant du management stratégique. La stratégie peut être définie comme un « *ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* » (Marchesnay, 1993, p. 6). La définition synthétique que donne Marchesnay (1993) à la stratégie des organisations constitue un socle suffisamment large pour appréhender la mise en place stratégique de pratiques au sein des organisations. De cette définition sont esquissés les fondements de l'analyse stratégique des pratiques managériales au sein des organisations. Nous notons la proximité de cette définition avec les étapes consacrées par le modèle PDCA que nous transposons à l'analyse des pratiques de RSE (figure 17).

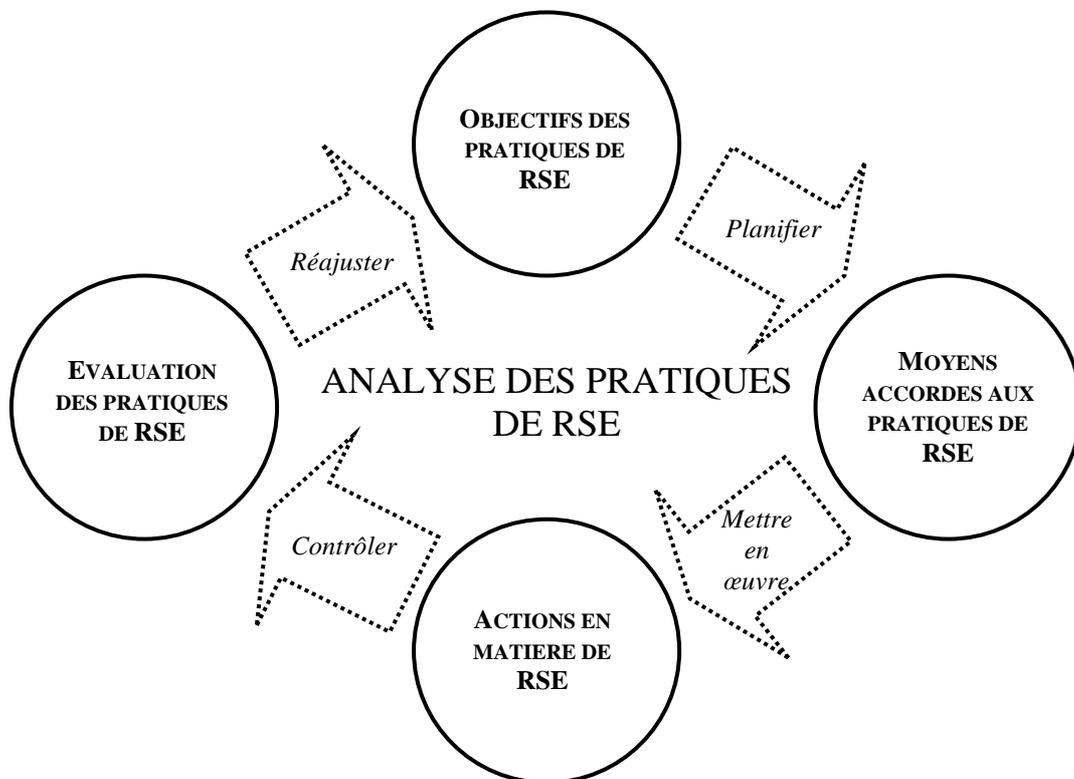


Figure 17 : Cadre d'analyse des pratiques de RSE basée sur la méthode PDCA.

Des définitions respectives de la stratégie d'entreprise et de la méthode PDCA laquelle s'inscrit génétiquement dans le champ du management stratégique se dessinent donc les quatre étapes (objectifs, moyens, actions et évaluation) à partir desquels nous établissons le cœur de notre cadre d'analyse des pratiques de RSE. Nous détaillons dans la sous-section qui suit les moyens accordés à la pratique de la RSE en offrant un corpus de théories complémentaires permettant de mieux appréhender cette étape.

3.1.2. Compléments théoriques de l'analyse des pratiques de RSE

L'étape qui consacre les moyens accordés aux pratiques de RSE apparaît trop exhaustive pour être traitée en l'état. Nous nous référons à différentes approches théoriques complémentaires permettant d'enrichir l'analyse des pratiques de RSE. Toutes ont un ancrage stratégique et une finalité instrumentale forte et renforcent les choix méthodologiques que nous avons empruntés au champ du management stratégique pour établir notre cadre. Nous détaillons donc trois apports théoriques complémentaires en montrant pour chacun d'entre eux leurs attaches prononcées dans le champ du management stratégique. Le premier courant théorique mis à l'honneur, consubstantiel à la naissance du concept de RSE, est la TPP (3.1.2.1), pour laquelle nous avons déjà dressé, au premier chapitre, les lignes directrices et affirmé son rôle clé dans la littérature managériale sur la RSE. La seconde théorie mobilisée est la théorie des ressources et des compétences (3.1.2.2) qui représente un courant de plus en plus utilisé pour amender le concept de RSE (Branco & Rodrigues, 2006). Enfin, les outils de gestion (3.1.2.3), dont le développement dans le champ de la RSE est depuis quelques années avéré, permettent de mettre en relation les parties prenantes et les ressources mobilisées à la réalisation de pratiques de RSE. En associant ces trois approches théoriques, nous introduisons les moyens accordés aux pratiques de RSE comme une combinaison de ressources affectées aux parties prenantes de l'organisation via les nombreux outils de gestion de la RSE (3.1.2.4).

3.1.2.1. L'ANCRAGE STRATEGIQUE DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Il ne s'agit pas ici de présenter à nouveau le concept de parties prenantes pour lequel nous avons déjà exposé le périmètre et le contexte d'émergence. Nous appréhendons ce courant comme une théorie instrumentale au service du management stratégique des organisations. Depuis l'ouvrage séminal de Freeman (1984), de nombreuses contributions établissent un lien étroit entre la TPP et le management stratégique (3.1.2.1.1). Des différentes approches consacrées à cette théorie, les visions descriptive et instrumentale (3.1.2.1.2) permettent un rapprochement avec le management stratégique de la RSE. D'après ces visions, la TPP constitue un outil au service de l'analyse stratégique (Mercier, 2001).

3.1.2.1.1. Théorie des parties prenantes et management stratégique

Si, dès leurs débuts, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés indispensables à la survie de l'entreprise, la multiplication des responsabilités auxquelles doivent faire face l'entreprise dans le management de ses parties prenantes, délaie les objectifs organisationnels de la structure et constitue plus une contrainte à gérer qu'une réelle opportunité. Ce n'est donc qu'à partir des années 1980 que le management des parties prenantes émerge dans la littérature stratégique. Comme en témoigne le titre de son ouvrage intitulé « *Strategic management: a stakeholder approach* », Freeman (1984) établit clairement un lien de proximité entre management stratégique et TPP. Depuis la parution de cet ouvrage, beaucoup de travaux anglo-saxons ont développé des approches centrées sur les parties prenantes en management stratégique notamment les ouvrages de Carroll (1989) et de Carroll & Buchholtz (2000), mais également des articles couramment cités dans le courant de la TPP (Donaldson & Preston, 1995 ; Jones & Wicks, 1999 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Plus récemment, des contributions d'auteurs français ont entrepris de développer cette même approche en délimitant les apports de la TPP au management stratégique (Aggeri & Acquier, 2005 ; Gond & Mercier, 2004) ou en l'utilisant comme théorie d'instrumentation du management stratégique des organisations (Acquier, 2007a). En 2005, lors de la 14^{ème} conférence organisée par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), était organisée une table ronde intitulée « *la théorie des parties prenantes au centre du management stratégique. Vers un programme de recherche* ». Celle-ci avait pour but de prolonger les développements récents de la TPP dans une voie de management stratégique en s'appuyant notamment sur l'hypothèse de Martinet et Reynaud (2001). Selon cette dernière, le noyau stratégique d'une entreprise ne peut se contenter d'une « *shareholder theory* » qui consisterait à ne satisfaire uniquement les attentes des actionnaires, mais doit prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes qui participent à la détermination des choix stratégiques de l'entreprise. Ces deux auteurs rappellent ainsi que la TPP permet de proposer un cadre intégrateur au management stratégique en associant les conceptions basées sur la théorie de l'agence à celle des stratégies concurrentielles développées par Porter (2003).

3.1.2.1.2. Les approches descriptive et instrumentale

Parmi les approches descriptive, instrumentale et normative de la TPP mises en évidence par Donaldson et Preston (1995), la première et la seconde établissent un lien fort avec le management stratégique des organisations. A ce titre, les deux approches sont souvent mobilisées de façon jointe (Gond & Mercier, 2004) ; l'approche descriptive servant de support à l'approche instrumentale.

Selon l'approche descriptive, l'entreprise est perçue comme une constellation d'intérêts autour de laquelle évoluent de nombreuses parties prenantes. Dans ce cadre, l'approche descriptive « *reflète et explique les situations existantes passées, présentes et futures entre l'entreprise et ses parties prenantes* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 71). Elle permet de rendre compte des liens entretenus par l'entreprise vis-à-vis de son environnement ; certains travaux précisant, en plus, la nature des parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). L'approche descriptive permet d'identifier les parties prenantes et les enjeux qu'elles détiennent sur l'entreprise ou que l'entreprise détient sur elles. Cette étape est préalable à la tentative d'instrumentalisation des parties prenantes à des fins stratégiques pour l'entreprise. Ce processus est appréhendé dans l'approche instrumentale des parties prenantes.

Selon l'approche instrumentale, la TPP vise à « *identifier les connections, ou le manque de connections, entre le management des parties prenantes et la poursuite des objectifs traditionnels d'entreprise* » (Donaldson & Preston, 1995, p. 71). Cette approche est intimement liée au management stratégique de l'entreprise dans la mesure où l'entreprise qui répond aux attentes de ses parties prenantes aura d'autant plus de chances d'en tirer profit que ce soit en termes de rentabilité ou de pérennité. Développée initialement par Jones (1995), l'approche instrumentale met en avant l'idée que « *les managers se comportent comme si plusieurs groupes de parties prenantes, et pas uniquement les actionnaires, affectent la performance de l'entreprise* » (Andrioff & Waddock, 2002, p. 33). Le concept d'efficacité se situe au centre des travaux développés dans ce courant. Cela a favorisé le rapprochement de la TPP avec les théories contractuelles des organisations comme la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) ou encore la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1985). Hill et Jones (1992) ont par exemple pris le pari d'associer le concept de parties prenantes à la théorie de l'agence créant ainsi une « *stakeholder-agency theory* » visant à rapprocher les sphères managériales et partenariales et dépassant ainsi le clivage traditionnel entre l'intérêt

des managers et ceux des parties prenantes, supposés divergents. De même, dans une perspective théorique contractuelle de l'entreprise, Freeman et Evan (1990, p. 352) affirment que « *les managers administrent des contrats parmi les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, et la communauté. Parce que chacun de ces groupes peut investir des actifs dans des transactions qui affectent les autres groupes, des méthodes de résolution ou de protection de conflits doivent être trouvées* ». Ces différentes contributions mettent en exergue la nécessité d'instrumentaliser les parties prenantes à des fins stratégiques visant l'amélioration de la performance économique, financière et/ou organisationnelle de l'entreprise.

3.1.2.2. LA THEORIE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

Les travaux de recherche tentant de lier la théorie des ressources et des compétences au concept de RSE (Branco & Rodrigues, 2006 ; Litz, 1996 ; Liu & Ko, 2011 ; McWilliams & Siegel, 2001 ; McWilliams & Siegel, 2011) démontrent qu'il existe un intérêt stratégique pour les entreprises à investir le domaine de la RSE. D'après ce courant théorique, le développement des pratiques de RSE dépend principalement des ressources que les organisations ont à leur disposition et de la manière dont elles les mobilisent. La théorie des ressources et des compétences, dont la naissance dans les années 1950 est concomitante à celle du management stratégique (3.1.2.2.1), explique la performance des organisations et plus particulièrement des entreprises par la possession d'actifs stratégiques. Chaque organisation détient, en effet, un ensemble d'actifs comprenant des ressources mais également des compétences (3.1.2.2.2) qui ont été l'objet de diverses typologies opérées par les auteurs de ce courant (3.1.2.2.3). Enfin, nous montrons que cette approche est complémentaire à la TPP, à laquelle nous venons de faire allusion précédemment, et qu'elle constitue, à ce titre, une théorie complémentaire à l'étude du concept de RSE (3.1.2.2.4).

3.1.2.2.1. *Resource-based view* et management stratégique

La théorie des ressources et des compétences ou *resource-based-view* (RBV), dont les origines contemporaines remontent à la parution de l'ouvrage de Penrose (1959), tire ses origines dans le domaine du management stratégique et prend corps dans la tentative d'explication de la performance des entreprises (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). La plupart

des contributions du courant RBV sont liées aux notions de croissance et de profitabilité. L'émergence des postulats de la RBV est analogue à celle des grands principes issus du management stratégique des organisations. Toutefois, la RBV renverse des postulats importants du courant du management stratégique. L'entreprise n'est, en effet, plus appréhendée uniquement comme une série de couples produits-marchés (Ansoff, 1965) ou comme un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur (Porter, 2003), mais elle est définie « *à partir de ce qu'elle sait faire* » (Grant, 1991, p. 116). Cette approche suggère donc de considérer l'entreprise comme un pool de ressources (Hodgson, 1998) permettant d'expliquer l'émergence d'avantages concurrentiels durables vis-à-vis de ses concurrents (Barney, 1991). Enfin, si la RBV tente de rendre compréhensible les stratégies d'intention de l'entreprise, lesquelles sont apparues durant les années 1980 « *en réaction au déterminisme de l'industrie propre à l'approche classique* » (Saïas & Métais, 2001, p. 198), certains auteurs vont jusqu'à attribuer à ce courant théorique une puissance explicative forte du comportement des entreprises (Conner & Prahalad, 1996).

En se focalisant sur l'analyse interne des organisations, la RBV reprend ainsi une partie du modèle SWOT qui demeure l'un des modèles les plus développés et encore l'un des plus couramment enseignés en stratégie des organisations. D'après Barney (1991), les entreprises tentent, à travers la mise en œuvre de stratégies, d'user de leurs forces et de combler leurs faiblesses en interne en exploitant les opportunités et en évitant les menaces existantes dans leurs environnements externes. Contrairement aux théories traditionnelles du management stratégique qui expliquent l'apparition d'avantages concurrentiels par la position dominante occupée par les entreprises sur des marchés spécifiques, la RBV pose l'hypothèse que la survie et la croissance des entreprises résident dans la valorisation de ses ressources et compétences. Autrement dit, en termes économiques, alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes (Tywoniak, 1998). Dernièrement, des travaux du courant RBV se sont attachés à analyser le management et l'orchestration des ressources d'une entreprise (Sirmon, Hitt, Ireland & Gilbert, 2011) offrant ainsi une extension théorique prometteuse à ce courant en termes de perspectives de recherches.

3.1.2.2.2. Ressources et compétences des organisations

Mobiliser la théorie des ressources et des compétences suppose de connaître les différentes définitions associées à chacun de ces deux termes. Certains auteurs notent que le courant RBV a généré une multitude de termes différents pour qualifier les ressources et compétences d'une entreprise traduisant les différentes approches de ce courant (Branco & Rodrigues, 2006).

La notion de ressources a été la première à être définie dans la littérature du courant RBV. Wernerfelt (1984, p. 172) définit les ressources comme étant « *des actifs (tangibles ou intangibles) qui sont liés de façon quasi-permanente à l'entreprise* » et en donne des exemples concrets (noms de marques, technologie et savoir-faire interne, recrutement d'un personnel qualifié...). La définition offerte par Barney (1991, p. 101) relie directement la stratégie d'une entreprise à ses ressources qui « *incluent tous les actifs, les compétences, les process organisationnels, l'information, le savoir... contrôlés par une entreprise lui permettant de concevoir et d'implémenter des stratégies qui améliore son efficacité et son efficacité* ». Par efficacité et efficacité, cet auteur sous-entend la possibilité pour une entreprise de créer un avantage compétitif. Celui-ci peut même être durable (*sustained competitive advantage*) si les ressources sur lesquelles s'appuient l'entreprise sont de valeur, rares, inimitables et organisables (difficilement substituables). La valeur d'une ressource renvoie à sa capacité d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces dans l'environnement de l'entreprise, alors que sa rareté se mesure par rapport à la difficulté de se procurer cette ressource dans l'environnement concurrentiel. De même, plus une ressource est difficile à imiter et plus il est difficile de la remplacer par une autre, plus l'avantage créé par son implémentation dans la stratégie de l'entreprise est durable. Les caractères VRIO, en référence aux initiales de chacun des termes (valeur, rare, inimitable et organisable), constituent un modèle largement mis en avant par les auteurs du courant RBV. De ces quatre critères, le caractère inimitable des ressources a largement été décrit ; Barney (1991) démontrant que les ressources sont d'autant plus difficiles à répliquer si ces dernières ont une longue histoire dans l'organisation, si les leviers stratégiques permettant de rassembler les ressources sont peu connus et si l'exploitation de certaines ressources est encadrée dans des relations organisationnelles complexes comme la culture d'entreprise ou les relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

Alors que les premiers auteurs de la RBV se sont restreints à décrire les ressources des organisations, des auteurs précurseurs au début des années 1990 ont consacré le terme « compétences » de façon complémentaire à celui de « ressources ». Ces avancées ont été favorisées par les nombreuses critiques adressées à l'encontre de la RBV dès le début des années 1990 mettant en exergue le côté circulaire et tautologique de ce courant (Porter, 1991 ; Priem & Butler, 2001). De fait, l'utilisation du terme de compétences traduit l'adoption d'une vision évolutive de la théorie des ressources en réponse aux critiques portant sur le critère jugé figé des postulats du courant RBV. Grant (1991, p. 119) définit les compétences (*capabilities*) d'une organisation comme « *la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité* ». D'autres auteurs préfèrent la notion de « *competencies* » à celle de « *capabilities* » sans toutefois qu'une distinction forte ne transparaisse entre ces deux termes. Prahalad et Hamel (1990, p. 82) définissent ainsi la notion de « *core competencies* » désignant les compétences clés sur lesquelles reposent les organisations, qui qualifient « *l'apprentissage collectif d'une organisation, et plus spécifiquement la façon dont sont coordonnés les divers savoir-faire productifs et intégrées les multiples séries de technologies* ». L'introduction des compétences dans la littérature managériale a ainsi permis de développer des modèles plus dynamiques au sein du courant RBV, introduisant au passage des passerelles avec d'autres courants hétérodoxes en théorie des organisations telles que les théories économiques évolutionnistes de l'entreprise. A ce titre, certains auteurs consacrent les termes de « compétences dynamiques » (Teece, Pisano & Shuen, 1997) et de « routines » (Grant, 1991, p. 122). Qu'il s'agisse de ressources ou de compétences, chacun de ces actifs stratégiques a fait l'objet de tentatives de classification de la part des auteurs du courant RBV. Nous passons, à présent, en revue les principales typologies et décrivons, pour chacune d'entre elles, les catégories de ressources retenues.

3.1.2.2.3. Les différentes catégories de ressources

L'établissement de typologies de ressources auxquelles ont recours les entreprises dans leurs stratégies de développement est couramment effectué dans l'approche RBV. Dans un des articles fondateurs de ce courant, Wernerfelt (1984, p. 172) rend compte, parmi une série de propositions, celle visant à « *identifier des types de ressources qui peuvent mener à de forts profits* ». Cet auteur distingue, par la suite, différents types de ressources mobilisées par les firmes permettant d'ériger des barrières à l'entrée des marchés et de créer un avantage concurrentiel. Parmi ces ressources stratégiques, Wernerfelt (1984) relève les capacités de

production, la fidélité des consommateurs, l'expérience acquise dans le domaine de la production et les avancées technologiques. Prolongeant la pensée de cet auteur, Barney (1991, p. 101) distingue trois catégories de ressources :

- le capital physique incluant la technologie employée et les bâtiments possédés par l'entreprise, sa localisation géographique et son accès aux matières premières ;
- le capital humain incluant la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, le relationnel, l'intuition des managers et des travailleurs ;
- le capital organisationnel incluant les structures d'informations, son organisation formelle et informelle, les systèmes de contrôle et de coordination et les différentes relations informelles entretenues par l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Dans sa propre typologie, Grant (1991) extrait du capital physique les ressources financières et technologiques et y ajoute la réputation comme un actif supplémentaire de différenciation stratégique entre les entreprises. Ce nouveau découpage porte à six les catégories de ressources de l'entreprise (financières, physiques, humaines, technologiques, de réputation et organisationnelles). Dans une volonté de synthétiser les différents travaux du courant RBV et d'intégrer les compétences aux ressources stratégiques des organisations, certains auteurs comme Galbreath (2005) ont opéré une distinction entre d'un côté, les ressources tangibles regroupant les actifs financiers et physiques de l'entreprise ; et de l'autre côté, les ressources intangibles regroupant, en premier lieu, les droits de propriété, les actifs organisationnels et les actifs dits de réputation et, en second lieu, les compétences de l'organisation à assembler ces différentes ressources dans le but de créer un avantage concurrentiel sur les autres entreprises.

3.1.2.2.4. Resource-based view, théorie des parties prenantes et RSE

Les approches RBV ont été appliquées récemment au champ du développement durable (Acquier, 2008). Depuis le début des années 2000, la RSE est souvent présentée comme un nouveau *business model*⁹¹ vertueux dans lequel les entreprises ont intérêt à investir une part de leurs ressources afin que ces dernières contribuent, à leur tour, à développer de nouvelles ressources et compétences qui renforcent, notamment, le savoir-faire et la culture d'entreprise (Branco & Rodrigues, 2006). De plus, la connexion forte entre la RBV et celle

⁹¹ Nous empruntons à Lépineux et *al.* (2010, p. 162) la définition du *business model*. Selon ces auteurs, le *business model* se caractérise par quatre composantes spécifiques à chaque entreprise : un segment de marché déterminé, une proposition et une chaîne de valeur et un modèle de revenu.

des parties prenantes conforte l'idée selon laquelle la première des deux théories citées constitue un complément théorique fort à la phase de mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des organisations.

La RBV présente d'importants points de contact avec la TPP présentée précédemment. En effet, parmi les travaux du courant de la TPP, la plupart comme ceux de Mitchell, Agle et Wood (1997), Frooman (1999), Hillman et Keim (2001) se basent sur la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) pour expliquer l'intérêt porté par les managers aux attentes des parties prenantes les plus influentes. Selon cette perspective, les dirigeants d'organisations ont d'autant plus intérêt à prendre en compte les attentes des parties prenantes qui détiennent des ressources stratégiques vis-à-vis de l'organisation. La théorie de la dépendance envers les ressources constitue pour le courant de la TPP « *un ancrage théorique incontournable* » (Gond & Mercier, 2004, p. 382). D'après ce courant, les parties prenantes sont appréhendées comme des acteurs stratégiques de l'environnement des organisations qui « *apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise* » (Kochan & Rubinstein, 2000, p. 373).

Les récents travaux de la littérature mêlant RSE et RBV ont, toutefois, tenté de dépasser la vision réductrice de la théorie de la dépendance envers les ressources selon laquelle les parties prenantes externes s'approprient, en fonction de leur pouvoir, les ressources de l'organisation. D'après cette nouvelle perspective, « *chaque entreprise peut être appréhendée comme une somme unique de ressources et de compétences développées au fil du temps avec toutes ses parties prenantes* » (Branco & Rodrigues, 2006, p. 117). En 2001, dix ans après la parution de son article, Barney, Wright et Ketchen (2001) reconnaissaient que le champ du *Business Ethics* était en mesure d'offrir des perspectives de recherche au sein du courant RBV. Depuis, une série de travaux se sont attachés à étudier la RSE à la lueur de la RBV. Ce sont tout d'abord des auteurs en management de l'environnement (Aragon-Correa & Sharma, 2003 ; Russo & Fouts, 1997) qui ont mis en évidence l'intérêt d'appliquer les postulats du courant RBV, suivis par des chercheurs sur la RSE (Branco & Rodrigues, 2006). Ces différentes recherches sous-tendent l'idée qu'il existe un intérêt stratégique pour une entreprise à intégrer le développement durable et les principes de responsabilité sociale au cœur de la stratégie organisationnelle. D'après les postulats de la combinaison entre RSE et RBV, « *les pratiques de RSE sont en effet susceptibles d'entretenir et de développer des*

ressources internes (savoirs-faire, fidélité des employés envers l'entreprise, culture organisationnelle, expertises opérationnelles permettant une réduction des coûts...), mais aussi externes (notamment en terme de réputation et de relation avec des acteurs externes) » (Acquier, 2008, p. 7). En résumé, cette nouvelle voie de recherche postule l'idée selon laquelle l'investissement, par les organisations, de ressources et de compétences dans les pratiques de RSE contribue à l'élaboration d'un cercle vertueux au sein duquel la RSE deviendrait, à son tour, un actif stratégique de l'organisation.

3.1.2.3. LES OUTILS DE GESTION : ENTRE THEORIES INSTRUMENTALES ET PRATIQUES MANAGERIALES

Contrairement à la TPP ou à la RBV, les outils de gestion ne constituent pas un courant théorique. Cependant, le corpus de la littérature managériale à s'être intéressé aux outils de gestion en matière de RSE s'est considérablement étoffé avec l'émergence de la RSE au sein des grandes organisations. La multiplicité de ces outils est devenue telle que certains auteurs évoquent la notion d' « *outillage* » pour qualifier la palette d'instruments de gestion de la RSE à disposition des dirigeants d'organisations (Gond & Igalens, 2010). L'analyse des outils de gestion constitue une voie potentielle de dépassement de la recherche en matière de RSE (Acquier, 2007b) dans la mesure où elle s'intéresse à la façon dont est co-construit l'espace normatif de la RSE par les concepteurs de ces outils et les praticiens qui en font usage. A ce titre, les outils de gestion, envisagés dans une perspective appropriative, offrent un complément managérial de l'étude des pratiques organisationnelles (3.1.2.3.1). Pour terminer, nous dressons les principaux outils de gestion consacrés en nous appuyant sur une série de travaux portant sur la thématique de la RSE (3.1.2.3.2).

3.1.2.3.1. L'appropriation des outils de gestion par les managers

Les outils de gestion, définis comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moison, 1997, p. 7) se situent au croisement des théories instrumentales produites par les sciences de gestion et des pratiques managériales. L'instrumentation en sciences de gestion témoigne de

l'apparition de nouveaux phénomènes organisationnels et elle est le symbole d'un processus de rationalisation de l'action collective (Acquier, 2007b). En ce sens, les outils de gestion permettent de « *mobiliser des informations venant d'horizons divers et parfois peu connus pour les intégrer dans un schéma général permettant de synthétiser le cadre de l'action organisée* » (Moisdon, 1997, p. 12).

La perspective appropriative des outils de gestion propose d'outrepasser l'approche traditionnellement opérée entre la conception de l'outil et l'usage qui en est fait et préconise d'inscrire ces deux dimensions dans un continuum allant de la conception à l'usage (de Vaujany, 2006). Cet auteur montre que les cadres théoriques en sciences de gestion sont de plus en plus guidés par une logique sociocognitive, laquelle postule l'idée que les pratiques gestionnaires sont réappropriées et co-conçues par les dirigeants d'organisations. A l'image de la vision de la RSE à laquelle nous avons souscrite au chapitre premier, la logique sociocognitive s'entend comme une vision constructiviste de la relation « entreprise – société » prenant en compte l'influence organisationnelle à laquelle sont soumis les dirigeants d'organisations. Hatchuel et Weil (1992), dont les travaux se sont centrés sur les outils de management utilisés dans les entreprises françaises, se situent dans cette approche constructiviste. Selon eux, les techniques managériales qui comprennent les outils de gestion sont le produit de trois dimensions associées : un substrat technique, une représentation simplifiée des acteurs et de l'organisation et une philosophie gestionnaire. Leurs analyses démontrent qu'outre leurs fonctions techniques, les pratiques instrumentales sont construites par les représentations des praticiens en charge de leurs mises en œuvre dans les organisations et s'inscrivent dans un cadre normatif reposant sur une philosophie gestionnaire. Nous abordons, à présent, les nombreux outils de gestion à disposition des managers permettant d'instrumentaliser les stratégies de RSE au sein des organisations.

3.1.2.3.2. La palette d'instruments gestionnaires en matière de RSE

Acquier (2007a, p. 9) affirme qu'une « *réintégration des outils de gestion dans l'analyse des dynamiques en matière de RSE serait féconde à plus d'un titre* ». Parmi les justifications auxquelles cet auteur se réfère, celle de lier les travaux académiques portant sur les outils de gestion en matière de RSE et les pratiques managériales effectivement réalisées, apparaît comme transposable à nos travaux de recherches.

L'intérêt pour les outils de gestion apparaît fondamental tant ces derniers se sont multipliés depuis quelques années en matière de RSE (Lépineux et *al.*, 2010). A l'exception des travaux notables du courant de la CSR2 (Ackerman, 1973 ; Ackerman & Bauer, 1976), peu de théories ont pourtant intégré les outils de gestion à l'analyse de la RSE (Acquier, 2007b). Paradoxalement, la diffusion de la RSE dans le champ de l'entreprise s'est pourtant accélérée « *en partie par la mise à disposition des entreprises d'outils de gestion performants concernant de nombreuses applications* » (Gond & Igalens, 2010, p. 95). Il existe une multitude de référentiels de la RSE qui constituent autant d'outils de gestion à analyser. Leur profusion nécessite de recourir à des typologies diverses. Les auteurs en RSE distinguent plusieurs outils de gestion en fonction des institutions privées/publiques à l'origine de leurs établissements (Lépineux et *al.*, 2010), de leurs niveaux d'opérationnalisation au sein des organisations (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007), de leurs fonctionnalités (Gond & Igalens, 2010) ou encore du nombre de dimensions recouvertes parmi les trois piliers de la RSE (unidimensionnel/multidimensionnel) (Bon, 2009). Nous synthétisons ces différentes typologies afin d'obtenir un panorama dans lequel nous livrons quelques exemples d'outils de gestion de RSE à disposition des managers (tableau 22).

DIMENSIONS FINALITES	SOCIAL	ECONOMIQUE	ENVIRONNEMENTAL
PILOTAGE STRATEGIQUE	← ← ← ← ←	<i>Sustainability Balance Scorecard</i> Norme ISO 26 000 SD 21 000 SA 8 000 OHSAS Normes ISO 9 000	→ → → → → Normes ISO 14 000 Norme EMAS
EVALUATION	←	Rapport RSE/développement durable	→ Bilan carbone
REPORTING SOCIAL	← ← Bilan social	<i>Global Reporting Initiative</i> Bilan sociétal	→ →
COMMUNICATION - MECENAT	← ←	Site Internet dédié Association/Fonds de dotation/Fondation	→ →

Tableau 22 : Classification des outils de gestion en fonction de leurs finalités et le domaine de la RSE investi.

Le panorama des outils de gestion dressé fait état de divers dispositifs d'encadrements en matière de RSE. Nous avons répertorié uniquement les outils de gestion génériques en excluant ceux propres à un secteur en particulier. De nombreux référentiels sont apparus ces dernières années tels que la série de normes internationales ISO (ISO 9 000, 14 000 et 26 000), la norme européenne environnementale *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), des normes anglo-saxonnes (SA 8 000, OHSAS 18 001) et françaises (SD 21 000) permettant la mise en place de système de management stratégique au sein des organisations. A ces référentiels s'ajoutent des outils d'évaluation multidimensionnels comme les rapports de RSE ou de développement durable ou unidimensionnels comme le bilan carbone qui calcule l'empreinte carbone des entreprises et offre des préconisations managériales visant à diminuer l'impact environnemental de leurs activités. Proche des outils d'évaluations figurent les différents instruments de *reporting* social tels que la *Global Reporting Initiative* (GRI) à laquelle adhèrent librement les entreprises afin de participer à la normalisation du contenu des rapports de développement durable ou encore le bilan sociétal⁹². Ce dernier outil, développé par le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale (CJDES), permet d'interroger la finalité de l'organisation en interne mais aussi vis-à-vis des parties prenantes. Il constitue une alternative au bilan social, outil de gestion et d'évaluation rendu seulement obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés et ne concernant que des données en matière d'emploi, de rémunérations, de conditions d'hygiène et de sécurité, de formation, etc. Enfin, nous avons regroupé, sous l'intitulé « outils de communication et de mécénat », des instruments permettant aux organisations d'afficher leurs valeurs sociétales et d'exercer des pratiques philanthropiques au sein de leurs communautés à travers les outils de communication traditionnels (sites Internet, codes de conduites, chartes...). Parmi eux, l'association citoyenne, le fonds de dotation et la fondation sont autant de structures d'impact social permettant de piloter les pratiques de RSE d'une organisation.

La typologie dressée ne prétend pas à l'exhaustivité. Certains outils de gestion répondent à des finalités multiples laissant ouverte une discussion des frontières de la typologie établie. Il est, ainsi, possible que certains outils de pilotage soient également utilisés à des fins communicationnelles. C'est la raison pour laquelle nous envisageons l'analyse des outils de gestion à travers l'appropriation qui en est faite par les dirigeants d'organisations.

⁹² Nous développons plus longuement cet outil dans le dernier chapitre de notre thèse au moment d'introduire le bilan sociétal comme un outil potentiellement efficace pour les dirigeants de clubs sportifs professionnels d'instrumentaliser leur stratégie de RSE.

3.1.2.4. APPROCHE COMBINÉE DES MOYENS D'INSTRUMENTALISATION DES PRATIQUES DE RSE

L'analyse des moyens mobilisés se veut une combinaison des approches en termes de parties prenantes, de ressources et d'outils de gestion. Nous définissons un plan d'analyse visant à identifier les parties prenantes clés des organisations et leurs intérêts en matière de RSE, ainsi que les ressources stratégiques mobilisées pour satisfaire leurs attentes. Les outils de gestion sont mobilisés dans ce cadre comme interface de gestion entre parties prenantes et ressources.

La littérature managériale fait état d'une pluralité de travaux sur les méthodes de management stratégique des parties prenantes. Parmi les nombreuses contributions, nous nous inspirons du plan d'analyse stratégique développé par Carroll et Buchholtz (2000) synthétisant les différentes étapes que les managers doivent prendre en compte afin de gérer leurs parties prenantes. Dans leur ouvrage, ces deux auteurs estiment que « *le management des parties prenantes est devenu important à partir du moment où les managers ont découvert les multiples groupes à devoir être satisfaits en répondant à leurs attentes* » (Carroll & Buchholtz, 2000, p. 73). De ce fait, les dirigeants d'organisations doivent prendre en compte une série de questions dans le management des parties prenantes :

- qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?
- quels enjeux détiennent-ils vis-à-vis de l'entreprise ?
- quelles opportunités et défis représentent-elles pour l'entreprise
- de quelles responsabilités (économique, légale, éthique et discrétionnaire) l'entreprise est-elle redevable envers ses parties prenantes ?
- quelles stratégies ou actions doit mettre en place l'entreprise afin de manager au mieux les opportunités et défis des parties prenantes ?

A partir de la typologie opérée par Carroll et Näsi (1997), nous identifions les parties prenantes internes et externes des organisations. Chacune d'entre elles constitue des menaces ou des opportunités potentielles en matière de RSE et pour lesquelles l'organisation formule une stratégie à mettre en place (figure 18). La transposition des postulats du courant RBV à l'étude du concept de RSE (Branco & Rodrigues, 2006) met en avant l'intérêt stratégique de certaines parties prenantes de l'organisation à investir des ressources dans la réalisation de pratiques de RSE. A l'image du management des parties prenantes, nous envisageons un plan

d'analyse de la façon dont les ressources d'une organisation et celles de ses parties prenantes sont orchestrées dans la formalisation de stratégies de RSE. Nous reprenons, dans une première étape, la typologie de Galbreath (2005) afin de distinguer les ressources tangibles (actifs financiers et physiques) des ressources intangibles (actifs organisationnels et « réputationels », ainsi que les compétences) de l'organisation en matière de RSE. La seconde étape, de nature quantitative, consiste à évaluer le niveau d'engagement de ces ressources allouées conjointement par l'organisation et ses nombreuses parties prenantes afin de formaliser une stratégie de RSE (figure 18).

Les relations entre l'organisation, ses parties prenantes et les ressources apportées de concert par ces deux entités sont potentiellement régies par les nombreux outils de gestion qui permettent l'orchestration des ressources au sein de l'organisation. L'analyse des outils de gestion de la RSE, inscrit dans une perspective d'appropriation des managers pour ces instruments de gestion, participe à la compréhension du processus de mise en œuvre de la RSE au sein des organisations puisqu'elle traite de la façon dont ces derniers sont co-conçus par les dirigeants d'organisations. Les parties prenantes, les ressources et les outils de gestion favorisant la mobilisation de ces ressources dans le management des parties prenantes sont étudiés conjointement (figure 18) et forment l'étape des moyens des pratiques de RSE de notre cadre d'analyse.

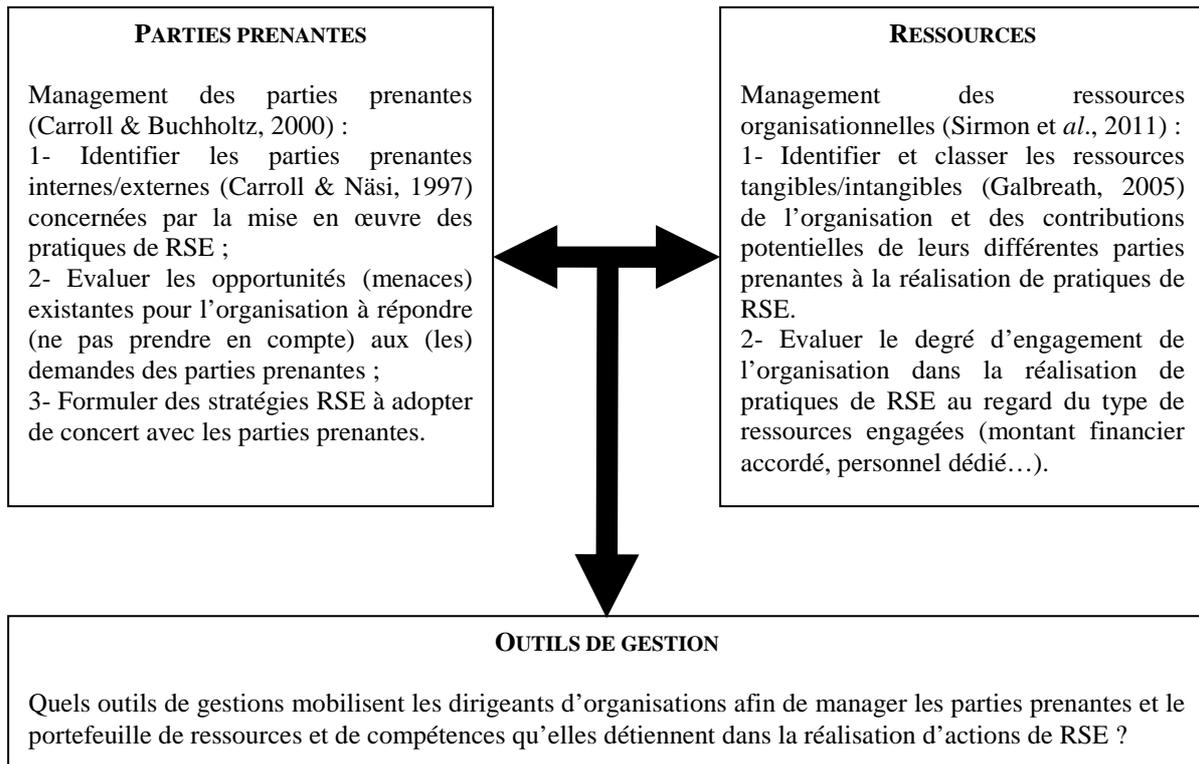


Figure 18 : Plan d'analyse du management des parties prenantes en tant que contributrices de ressources et outils de gestion utilisés dans la stratégie RSE.

SYNTHESE DE LA SECTION 3.1

Cette section introduit les sept dimensions de notre cadre d'analyse. Nous avons emprunté, dans un premier temps une série de travaux permettant de construire hiérarchiquement un cadre d'analyse des pratiques de RSE.

La première étape pose les facteurs d'influence des pratiques de RSE. Elle répond à la question de savoir pourquoi les organisations s'engagent ou s'engageraient-elles sur la voie de la RSE. La seconde se base sur le modèle managérial PDCA. Le système de management PDCA met en avant que l'étude des pratiques de RSE peut être envisagée à travers une succession d'étapes telles que l'identification d'objectifs, la mise en place de moyens, la réalisation d'actions et l'évaluation qui en est faite. Ces étapes transparaissent notamment dans la norme ISO 26 000 à laquelle nous avons souscrit lorsque nous avons donné les différentes définitions de la RSE. L'étape de la mise en place des moyens étant trop large pour constituer une dimension à elle seule, nous avons puisé au sein de la TPP, la RBV et parmi la littérature sur les outils de gestion, des éléments théoriques et managériaux permettant de compléter l'analyse des pratiques de RSE. La TPP dont l'émergence est concomitante à l'intérêt grandissant porté par les auteurs en sciences de gestion sur le concept de RSE au milieu des années 1980 postule l'idée que les dirigeants d'entreprises ne doivent plus uniquement se montrer soucieux des attentes de leurs actionnaires, mais aussi et surtout de l'ensemble des parties prenantes affectées (ou affectant) l'activité de leurs entreprises. La RBV s'inscrit, quant à elle, pleinement dans les principes du management stratégique. Cette théorie envisage la RSE comme un levier d'action potentiellement stratégique et à l'origine d'avantages concurrentiels, directement tributaire du niveau de ressources engagées pour mettre en œuvre ce type de pratiques. Enfin, les instruments gestionnaires longtemps délaissés en matière de RSE (Acquier, 2007b) sont envisagés dans une perspective appropriative. L'intérêt pour l'instrumentation gestionnaire inscrit, ainsi, l'étude du concept de RSE dans une perspective managériale et dynamique puisqu'elle permet de comprendre la façon dont les responsables et dirigeants d'organisations intègrent leurs outils de gestion à la réalisation de pratiques RSE. Le cadre d'analyse dont nous donnons ci-dessous l'architecture apparaît transposable à tout type d'organisations (figure 19).

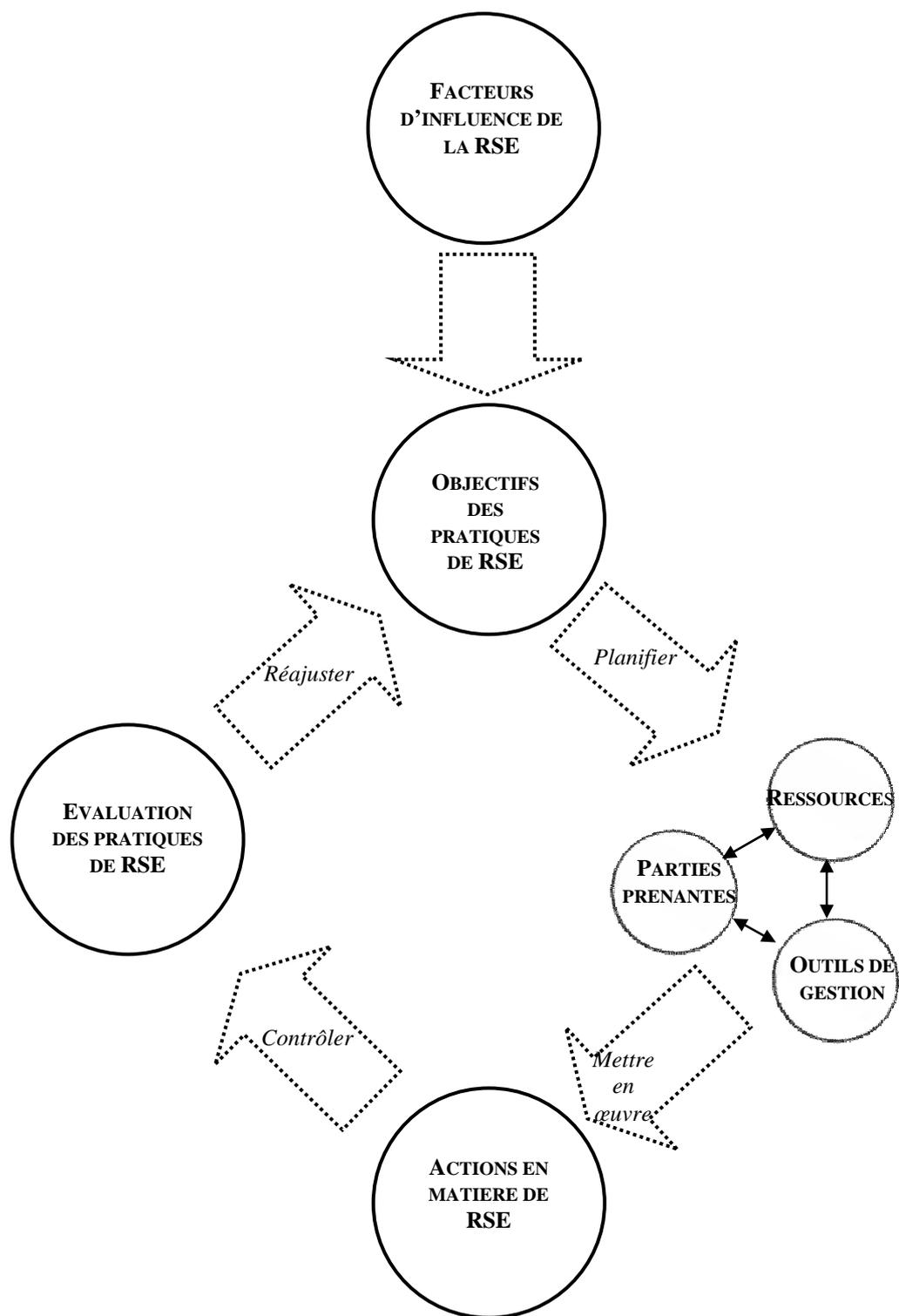


Figure 19 : Architecture du cadre d'analyse des pratiques de RSE.

SECTION 3.2. GRILLES DE LECTURE DU CADRE D'ANALYSE

« *Des gens pratiques en situation d'autorité, qui se croient exempts de toutes influences intellectuelles, sont en fait les esclaves de quelque défunt scribouillard académique ignoré* » (Keynes, 1964)⁹³.

Bien que l'étude des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels revête un caractère exploratoire, nous sommes logiquement influencés par les théories mobilisées par les académiciens pour approcher le concept de RSE en général. C'est ce que nous essayons de faire transparaître dans la citation ci-dessus. En effet, d'après Delalieux (1995), l'ancrage académique dans lequel le chercheur se place a une importance quant à la façon d'approcher le concept de RSE. Cette section est donc résolument fédératrice car elle offre une grille de lecture des différentes dimensions établies.

Le cadre d'analyse proposé dans la première section apparaît transposable à une batterie d'organisations diverses et variées. En cela, il constitue un apport important de notre travail de recherche. Toutefois, il n'apparaît pas spécifique à l'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Cette section a donc pour objectif de rendre spécifique le cadre proposé au cas de ces organisations. Pour cela nous repartons dans un premier temps de notre problématique de recherche (3.2.1) que nous étayons en décrivant les postulats sous-jacents à sa construction. Selon elle, l'environnement institutionnel symbolisé par les nombreuses parties prenantes externes des clubs sportifs professionnels est à l'origine de la prise en compte de la RSE et se manifeste selon les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) par une mise en pratique symbolique de la RSE. Le choix de cette problématique est notamment orienté par le fait que les clubs sportifs professionnels, tels que nous les avons dépeints en introduction de cette thèse, sont des organisations en quête perpétuelle de légitimité. Or, la légitimité est un concept central utilisé par les auteurs néo-institutionnels (Suchman, 1995 ; Meyer & Rowan, 1977) ce qui fait de ce courant théorique une approche potentielle de la RSE mise en place par les dirigeants de clubs sportifs professionnels.

⁹³ Citation adaptée par Rojot (2005, p. 17) en condensant deux phrases de l'ouvrage de Keynes (1964) intitulé « *The General Theory of Employment, Interest and Money* », New York: Harbinger Edition.

Afin de tester les propositions de recherche qui sous-tendent notre problématique, nous déclinons, à partir de deux cadres d'analyses d'auteurs spécialisés dans la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007), les réponses potentielles attendues pour chacune des dimensions. A ce titre, nous établissons donc notre cadre d'analyse finale des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels (3.2.2). Les facteurs d'influence sont analysés au regard du modèle de Wood (1991a) qui distinguent des déterminants institutionnels, organisationnels et managériaux à l'origine de l'adoption de pratiques de RSE. Parmi ces trois types, nous faisons l'hypothèse que ce sont les déterminants institutionnels, qui influencent avec force la mise en place de la RSE au sein des clubs. Les dimensions restantes du cadre sont quant à elles analysées au regard du cadre proposé par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) qui distingue d'un côté une mise en œuvre symbolique de la RSE et de l'autre une mise en œuvre substantielle de la RSE. Ce cadre est largement mobilisé dans la seconde partie de notre thèse, en particulier au moment de la réalisation des études de cas ainsi que dans la discussion finale dans laquelle nous traitons des données observées au regard des propositions de recherche effectuées.

3.2.1. Problématique de la recherche

A l'aune de la présentation des caractéristiques des clubs sportifs professionnels et du contexte émergent dans le secteur sportif français de pratiques liées au développement durable que nous avons consacrée au second chapitre, nous formulons à présent notre problématique de recherche. Celle-ci découle de notre positionnement épistémologique et théorique sur la thématique de la RSE dans le secteur des clubs sportifs professionnels. Elle permet en outre de nous positionner au sein du champ théorique de la RSE qui demeure tiraillé entre le pôle sociologique considérant la RSE comme un moyen de conformer l'organisation aux attentes de son environnement et le pôle économique considérant la RSE comme une source de création de valeur. Nous souscrivons donc à l'idée selon laquelle :

<p>(P) : La mise en place de pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels relève d'un objectif de légitimation des activités de ces organisations dans leurs environnements.</p>

En posant cette problématique de notre recherche **(P)**, nous nous positionnons, dans le cas des clubs sportifs professionnels, en faveur d'une approche néo-institutionnelle de la RSE. En effet, la théorie sociologique néo-institutionnelle attribue à la légitimité une place centrale dans l'explication de l'émergence et la diffusion des pratiques au sein de champs organisationnels. Comme l'ambitionne la tradition néo-institutionnelle en sociologie des organisations qui s'intéresse aux phénomènes sociaux, économiques et politiques (DiMaggio & Powell, 1991), nous sous-entendons par « environnement » les différentes parties prenantes dont les transactions opérées avec les clubs sportifs professionnels s'inscrivent dans une optique de développement durable. Au même titre que les travaux néo-institutionnels expliquent les transformations organisationnelles d'un secteur à travers des caractéristiques macros des phénomènes institutionnels, nous envisageons donc la réalisation de pratiques de RSE comme une réponse aux pressions générales de la société.

Les tentatives récentes de transposition du concept de RSE au sein du secteur sportif rendent la problématique exposée ci-dessus exploratoire. Elle est le fruit de plusieurs années passées à investir le secteur du sport professionnel. Nous tentons dans un premier temps de justifier, à travers une série de postulats, les fondements de cette problématique (3.2.1.1). Dans un second temps, nous associons à la problématique ici énoncée deux propositions de

recherche (3.2.1.2) qui nous servent par la suite à établir le cadre final d'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.

3.2.1.1. POSTULATS SOUS-JACENTS

La façon dont nous avons formulé notre problématique de recherche pose la question du choix de la TNI comme prisme de lecture de la stratégie de mise en place des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Après avoir montré au premier chapitre que de plus en plus de productions scientifiques osent le pari d'étudier les pratiques de RSE à partir d'une analyse néo-institutionnelle, nous démontrons la pertinence de croiser cette théorie avec le champ des clubs sportifs professionnels qui entretient des similitudes avec les organisations étudiées dans les premiers travaux des auteurs néo-institutionnels (3.2.1.1.1). Les clubs sportifs professionnels évoluent dans un champ organisationnel, au sens que lui attribuent DiMaggio et Powell (1983), fortement institutionnalisé comme le prouve la proximité du secteur public dans l'organisation du sport en France. Nous montrons enfin que les clubs sportifs professionnels, dont le cœur principal d'activité se situe dans l'instrumentalisation du sport comme outil de spectacle, se sont détournés des valeurs présumées positives et morales du sport. En prenant en compte l'immixtion de la puissance publique dans le fonctionnement des clubs sportifs professionnels que ce soit en termes financiers ou de soutiens politiques, nous notons que ces divers facteurs rendent ces organisations en quête perpétuelle de légitimité (3.2.1.1.2).

3.2.1.1.1. Les similitudes entre néo-institutionnalisme et le champ des organisations sportives

En économie du sport, certains auteurs pensent qu'« *il est strictement impossible de mener une analyse qui néglige les institutions, même dans une optique néo-classique standard, tant les résultats économiques et sportifs sont totalement dépendants des arrangements institutionnels adoptés* » (Andreff, 2007, p. 3). D'après ces propos, l'analyse des institutions relève d'une impérieuse nécessité pour pouvoir étudier avec pertinence les choix de régulation économique effectués dans le sport professionnel. Nous pensons de même concernant la mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Ainsi, le modèle d'organisation du sport français s'est constitué autour d'institutions fédérales (fédérations nationales regroupées au sein du CNOSF) et nationale (Ministère des Sports) faisant du mouvement sportif un secteur hautement institutionnalisé. L'organisation

pyramidale du sport fédéral est ainsi gérée au plus haut niveau par le CIO qui se revendique comme étant une institution, ce que d'ailleurs révèle son site Internet⁹⁴. De même, la participation de l'Etat via le Ministère des Sports qui attribue, pour une partie des fédérations sportives, une délégation ministérielle leur permettant de gérer de façon autonome l'organisation de leur sport sur le territoire rend le mouvement sportif français fortement institutionnalisé.

Nous constatons en outre que les ressemblances entre les organisations desquelles ont émergé les fondements de la TNI et les clubs sportifs professionnels sont nombreuses. Ainsi, plusieurs études des travaux néo-institutionnels s'inscrivent dans des domaines tels que le système scolaire (Meyer, 1976 ; Weick, 1976 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Brint & Karabel, 1991 ; Matten & Moon, 2004, 2005), culturel (DiMaggio, 1991), médical (Fenell, 1980) et militaire (Tolbert & Zucker, 1983). Or, toutes ces organisations étudiées se distinguent des entreprises classiques par leur fort découplage, ce qui indique que leur structure formelle est déconnectée de l'activité technique qui s'y déroule. Leurs comportements organisationnels se matérialisent ainsi par la faible possibilité d'un contrôle externe de leurs actions. Il suffit ici de comprendre les difficultés de mesure d'efficacité dans certains services d'hôpitaux ou dans certains départements académiques d'université. Même si la TNI s'est transposée aux cas d'entreprises plus traditionnelles, il est tentant de faire un rapprochement entre les clubs sportifs professionnels aux logiques de fonctionnement hybride, tel que nous l'avons montré au second chapitre et les organisations desquelles ont émergé les premiers travaux néo-institutionnels en sociologie des organisations. Parmi les quatre éléments distinguant les clubs sportifs des entreprises classiques⁹⁵, deux d'entre eux semblent communs à ces organisations « faiblement couplées » : une finalité autre que la réalisation de profits et des aides importantes des pouvoirs publics. Ces deux caractéristiques communes participent au rapprochement d'un champ d'organisations institutionnalisées avec celui des clubs sportifs professionnels. A l'image des instituts d'éducation, qui furent les premières organisations à être étudiés sous le prisme de la TNI, les clubs sportifs professionnels se distinguent des entreprises « classiques », par une performance multicritère et mesurée à l'aune de leurs impacts extra-financiers.

⁹⁴ <http://www.olympic.org/fr/le-cio-linstitution>, site internet consulté le 21 janvier 2012.

⁹⁵ Cf. Section 2.1.

3.2.1.1.2. Le club sportif professionnel : une organisation en quête de légitimité

Les clubs sportifs professionnels qui portent dans leur code génétique une RSE implicite à travers l'objet sport qu'ils instrumentalisent à des fins de spectacles, semblent s'être écartés des valeurs positives traditionnellement attribuées à l'activité sportive telles que l'éducation, l'intégration ou encore la lutte contre les problèmes de santé publique. La thèse selon laquelle l'avènement de la RSE dans le champ du sport professionnel a été favorisé par les nombreuses externalités négatives (*ethical blowbacks*) produites par ces organisations (Godfrey, 2009) démontre que l'éthique sportive, portée par les principes de l'olympisme depuis le début du 20^{ème} siècle, a été bafouée dans le passé par des séries de scandales économiques, sociaux et politiques. Celle-ci est notamment portée par les auteurs anglo-saxons qui voient dans ces externalités négatives un prétexte fort de l'exercice de la RSE. De même, si ces pratiques déviantes ne sont pas toutes légalement répréhensibles, certaines enfreignent la déontologie à laquelle sont implicitement soumises ces organisations (Bayle & Mercier, 2008 ; Durand & Rouvrais-Charron, 2006). Ces dérives, fortement relayées par les médias, constituent une menace potentielle à l'image des clubs qui tentent en contrepartie d'afficher des valeurs fortes en instrumentalisant leurs responsabilités sociales à des fins communicationnelles. Ainsi, nous nous plaçons dans une posture dans laquelle « *la RSE symbolise une parade aux effets sociaux négatifs générés, un palliatif offert par les entreprises sportives afin de contrecarrer un nombre important de dérives sociales produites* » (Godfrey, 2009, p. 699).

De même, les clubs sportifs professionnels sont incités, par leur environnement, à légitimer les aides des collectivités publiques. Qu'elles soient directes ou indirectes, ces aides financent de manière conséquente les clubs notamment ceux dont l'activité est faiblement médiatisée comme le volley-ball, le handball et dans une moindre mesure le basket-ball et par conséquent ceux dont la dépendance envers le subventionnement public est forte. Même dans le cadre des clubs dont les ressources proviennent majoritairement du secteur privé et des revenus issus des droits télévisuels comme le football et le rugby, les aides indirectes des collectivités locales (loyers des stades à des prix modérés, suppression de la taxe sur les spectacles, participation à l'aménagement de voiries et d'accès aux infrastructures sportives dans le cas des nouveaux stades créés et financés par le secteur privé...) demeurent un signal fort de l'ancrage d'un club sur son territoire. La pratique de la RSE constitue donc un moyen

de pérenniser cet ancrage et de justifier de ces aides publiques. Le législateur s'est d'ailleurs saisi de cette possibilité pour obliger la réalisation de missions d'intérêt général en contrepartie des subventions accordées aux clubs. Toutefois, dans la logique des subventionnements publics, la RSE peut s'appréhender comme étant également une stratégie de légitimation politique qui permettrait la survie des clubs dans leur environnement local. En ayant la possibilité de s'appropriier le cadre légal des missions d'intérêt général et de se conformer aux nouvelles normes en vigueur en matière de pratiques de RSE dans le champ du sport professionnel (respect de l'Agenda 21 et de la SNDDS, transposition de la norme ISO 26 000...), De même, nous notons une forte présence de la puissance publique que nous envisageons comme une partie prenante essentielle du fonctionnement des clubs sportifs professionnels.

3.2.1.2. PROPOSITIONS DE RECHERCHE ASSOCIEES

Reprenant la problématique centrale de notre recherche qui consacre la légitimité comme le motif principal de la mise en place de stratégie de RSE au sein des clubs sportifs professionnels, nous formulons deux propositions sous-jacentes en la matière au regard de l'architecture de notre cadre d'analyse. La première a trait aux déterminants de la mise en place des pratiques de RSE au sein des organisations. Adoptant une posture néo-institutionnelle comme grille de lecture des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels, nous établissons notre première proposition de recherche selon laquelle les pratiques de RSE sont principalement déterminées par l'environnement institutionnel qui entoure les clubs (3.2.1.2.1). Cette proposition qui opère directement sur la première dimension de notre cadre d'analyse émet l'hypothèse d'une influence marquée des variables institutionnelles quant à la réalisation de pratiques de RSE. La seconde proposition de recherche découle de la première. Sur la base des travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) qui distinguent d'un côté, les pratiques de RSE symboliques et de l'autre des pratiques substantielles, nous établissons la proposition selon laquelle les pratiques de RSE les clubs sportifs professionnels s'inscrivent davantage dans le premier type de démarches afin de se conformer aux attentes de ses parties prenantes (3.2.1.2.2). Cette proposition en concordance avec la première que nous venons d'établir inscrit les pratiques de RSE dans des stratégies de légitimation.

3.2.1.2.1. L'environnement institutionnel comme déterminant des pratiques de RSE des clubs

La première proposition de recherche que nous établissons (**PR1**) consacre la TNI comme prisme de lecture des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Cette proposition agit sur la première dimension du cadre d'analyse en émettant l'hypothèse que ce type d'organisations est fortement influencé par les variables institutionnelles de son environnement.

(PR1) : Les facteurs d'influence institutionnels expliquent la réalisation de pratiques de RSE de la part des clubs sportifs professionnels.

D'après cette proposition de recherche le poids des facteurs d'influence institutionnels est plus important que celui des facteurs d'influence organisationnels et managériaux dans la tentative d'explication de l'arrivée des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Nous traduisons à travers cette proposition l'idée que l'environnement institutionnel, dans lequel les clubs sportifs professionnels évoluent, joue un rôle prépondérant dans l'adoption de pratiques de RSE. Pour ce faire, nous empruntons à Campbell (2006, 2007) une série d'hypothèses prédictives, construites à l'image des travaux de DiMaggio et Powell (1983) décrites au premier chapitre, postulant les raisons qu'une entreprise aurait ou non à se comporter de manière socialement responsable. Parmi les propositions établies, nous en retenons trois qui nous paraissent pertinentes à transposer aux cas des clubs sportifs professionnels (tableau 23).

<p>PROPOSITIONS DE CAMPBELL (2007) AU CHAMP ORGANISATIONNEL DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS</p>	<p>ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA PREGNANCE DE L'INFLUENCE DES VARIABLES INSTITUTIONNELLES SUR LES PRATIQUES DE RSE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS</p>
<p>Les entreprises seront plus enclines à agir de façon responsable s'il existe des régulations des pouvoirs publics fortes et bien établies pour s'assurer d'un tel comportement, particulièrement si le processus par lequel ces régulations est basé sur de la négociation et la construction d'un consensus entre entreprises, pouvoirs publics et le reste des parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence de missions d'intérêt général impose aux clubs financés par les collectivités publiques de réaliser des actions sociales. - Les fédérations, ayant reçu délégation du Ministère des sports, ont commencé depuis une dizaine d'années à insuffler les bonnes pratiques à mettre en œuvre au sein des organisations sportives (Agenda 21 du sport français en faveur du développement durable qui est la déclinaison de l'Agenda 21 mis en place par le CIO). - Les ligues sportives professionnelles sous la tutelle des fédérations commencent à mettre en œuvre des actions de responsabilité sociale au plan national. - Le Ministère des Sports a récemment transposé la norme ISO 26 000 au secteur du sport en France et a mis en œuvre, en partenariat avec le Ministère de l'Ecologie, la SNDDDS.
<p>Les entreprises seront plus enclines à agir de façon responsable s'il existe des organisations privées incluant des organisations non-gouvernementales, des organisations du mouvement social, des investisseurs institutionnels et la presse dans leur environnement qui surveillent leurs comportements et si nécessaire se mobilise pour le changer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les clubs sportifs professionnels sont des organisations ultra-médiatisées au niveau national pour les activités les plus regardées (exemple de la Ligue 1 : droits télévisuels équivalent à 668 millions d'euros par saison sportive sur la période 2008-2012) et au niveau local pour les clubs moins médiatisés. - Le risque de médiatisation des externalités négatives (<i>ethical blowbacks</i>) est fort et représente une menace potentielle de l'image des clubs sportifs professionnels comme c'est le cas dans les affaires de corruption (affaire OM/Valenciennes) ou de hooliganisme (mort d'un supporter du PSG en 2006)...
<p>Les entreprises seront plus enclines à agir de façon responsable si elles sont engagées dans un dialogue institutionnalisé avec les syndicats, les employés, les groupes communautaires et les autres parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les clubs sportifs professionnels sont depuis leurs créations des acteurs de l'action socio-éducative dans des communautés locales spécifiques. - Les clubs sportifs professionnels ont une multitude d'acteurs dont des syndicats qui les poussent à prendre en considération leurs responsabilités sociales (présence d'ONG et de syndicats de joueurs et d'entraîneurs...)

Tableau 23 : Adaptation des propositions de Campbell (2007) au champ organisationnel des clubs sportifs professionnels et leurs arguments associés.

L'adaptation des propositions de Campbell (2007) aux cas des clubs sportifs professionnels rend les variables de l'environnement institutionnel explicatives de l'orientation du comportement affiché en matière de responsabilité sociale par ce type d'organisations. Nous avons emprunté au secteur du sport professionnel un certain nombre d'arguments étayant les propositions de Campbell et défendant la vision d'une RSE comme vecteur d'institutionnalisation des clubs sportifs professionnels. La prise en compte conjointe de la question de la RSE des clubs sportifs professionnels par les pouvoirs publics et les instances gouvernantes (fédérations, ligues professionnelles...) auxquelles se joignent les pressions des multiples parties prenantes des clubs (Breitbarth & Harris, 2008) participe à

l'émergence d'une RSE institutionnalisée d'après le cadre d'analyse établi. Cette proposition de recherche influe sur l'ensemble des autres dimensions.

3.2.1.2.2. La primauté de la dimension symbolique des pratiques de RSE

La seconde proposition de recherche, sous-jacente à la lecture néo-institutionnelle des pratiques de RSE, est directement liée à la première proposition formulée. Celle-ci est rendue permise par les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) qui distinguent les pratiques de RSE symboliques, d'un côté, des pratiques de RSE substantielles de l'autre (tableau 24). Les premières sont issues d'une conception d'une RSE marginale qui figure à la « périphérie » des activités de l'organisation alors que les secondes symbolisent une RSE intégrée aux différentes composantes de l'organisation (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). S'inspirant des travaux d'Oliver (1991), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) démontrent qu'en fonction de la pression des parties prenantes et de la visibilité médiatique auxquelles sont tributaires les entreprises ainsi que les risques et opportunités qu'elles perçoivent quant à la mise en place de pratiques de RSE, les stratégies sont envisagées de manière symbolique ou substantielle. Ces deux auteurs opposent les stratégies symboliques qui visent « à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements » aux stratégies substantielles qui s'attachent « à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes, les structures d'une entreprise des valeurs de la société » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 122).

PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE PRESSIONS DES PARTIES PRENANTES VISIBILITE MEDIATIQUE	RISQUES FAIBLES OPPORTUNITES FAIBLES	RISQUES FORTS OPPORTUNITES FORTES
PRESSIONS FAIBLES VISIBILITE FAIBLE	Ignorance, conformité faible ou symbolique, stratégies de RSE engagées (militant).	Stratégies de RSE proactives : de l'intégration faible à l'intégration substantielle.
PRESSIONS FORTES VISIBILITE FORTE	Stratégies de RSE défensives : évitement, manipulation.	Stratégies de RSE proactives ou réactives, compromis.

Tableau 24 : Typologie des comportements stratégiques RSE, tableau adapté de Capron & Quairel-Lanoizelée (2007, p. 75).

Nous faisons ainsi notre seconde proposition de recherche (**PR2**). Cette proposition consacre la pertinence de l'approche néo-institutionnelle et sociologique dans la lecture de la RSE des clubs sportifs professionnels et le caractère symbolique des actions menées.

(PR2) : Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels s'inscrivent dans une dimension symbolique.

De cette seconde proposition résulte une série de comportements attendus de la part des clubs sportifs professionnels. Dans cette optique, les pratiques de RSE s'inscrivent dans une finalité de recherche de légitimité au détriment de l'efficacité économique définie dans son sens large (recherche de plus-values économiques, sociales, environnementales et sociétales). Les parties prenantes représentent, pour les clubs sportifs professionnels, des acteurs potentiellement menaçants plus que des opportunités stratégiques. Les médias, constituent, dans ce cas un parfait exemple ; ces derniers peuvent relayer massivement l'information et parmi elle, les écarts de conduites des clubs et de leurs athlètes mettant ainsi en danger la réputation de l'organisation. A travers le cadre d'analyse établi par la suite, nous cherchons à mesurer cette tension entre l'approche stratégique du management de la RSE et l'approche néo-institutionnelle qui consacre les pressions de l'environnement comme incitatives à la mise en œuvre de pratiques de RSE au sein des organisations. Partant de cette typologie, nous envisageons les différentes réponses potentielles formulées par les clubs sportifs professionnels en matière de RSE.

3.2.2. Cadre d'analyse et propositions de recherche

Afin de dépasser la dimension descriptive du cadre, nous nous basons sur différentes typologies qui permettent de caractériser chacune des dimensions retenues au regard des comportements stratégiques adoptés par les organisations. Les chercheurs du management stratégique se sont basés sur le clivage entre dimension externe et interne afin de recenser les déterminants des pratiques organisationnelles et se sont beaucoup concentrés sur l'environnement concurrentiel des entreprises. Nous proposons de dépasser ce clivage traditionnel à l'aide de la typologie opérée par Wood (1991a). Cet auteur recense trois niveaux de déterminants de la mise en œuvre d'une stratégie RSE (institutionnel, organisationnel et managérial). Nous présentons donc la typologie de Wood comme une grille d'analyse pertinente des facteurs d'influence de la RSE (3.2.2.1) en émettant l'hypothèse de la présence plus importante de déterminants institutionnels en comparaison de leurs homologues organisationnels et managériaux. Basée sur cette première proposition de recherche, nous nous repons sur les travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) afin de mesurer notre seconde proposition de recherche qui consacre le symbolisme des pratiques de RSE menées. Nous établissons pour cela un continuum entre une RSE symbolique d'un côté et substantielle de l'autre (3.2.2.2) sur lequel nous nous repons pour analyser par la suite les dimensions restantes du cadre à travers nos études de cas.

3.2.2.1. GRILLE D'ANALYSE DES FACTEURS D'INFLUENCE DES PRATIQUES DE RSE : LA TYPOLOGIE DE WOOD

Les chercheurs ont consacré de nombreuses typologies concernant les facteurs d'influence les plus couramment mobilisés dans la tentative d'explication de l'adoption et de la diffusion des stratégies de RSE au sein des organisations. Les travaux managériaux sur la thématique de la RSE mettent en avant différents types de facteurs d'influence pouvant être regroupés au sein de l'environnement interne (caractéristiques de l'organisation, valeurs des dirigeants) et externe (législation, normes sociales, environnement institutionnel). Les travaux du courant en management stratégique ont ainsi très tôt consacré l'environnement comme une variable à prendre en compte dans l'orientation stratégique managériale générale accordée aux entreprises (Ansoff, 1965). Toutefois, comme le soulignent Saïas et Métais (2001, p. 186), ces travaux se sont exclusivement focalisés sur l'environnement externe considérant ce dernier comme « *l'ensemble des conditions externes et des influences qui affectent la vie et le*

développement de l'entreprise ». Nous proposons de dépasser le clivage traditionnellement effectué entre environnement externe et interne en nous appuyant sur les travaux de Wood (1991a) qui distingue trois niveaux d'analyse du concept de RSE desquels nous extrayons trois types de déterminants potentiellement incitatifs de la mise en œuvre de pratiques de RSE au sein des organisations.

Wood (1991a) propose un modèle de performance sociale, que nous avons décrit au premier chapitre, sur la base de travaux antérieurs réalisés dans le domaine de la RSE (Davis, 1973 ; Sethi, 1975 ; Carroll, 1979 ; Preston & Post, 1975). Il distingue trois niveaux d'analyse de la RSE : institutionnel, organisationnel et individuel. Chacun de ces niveaux est basé respectivement sur les principes de légitimité, de responsabilité publique et de discrétion managériale (tableau 25). Au niveau institutionnel, l'organisation est encadrée dans la société qui lui délègue le droit d'exercer son activité (*licence to operate*) sous condition de satisfaire aux exigences éthiques posées par la société. Au niveau organisationnel, l'organisation est envisagée comme un agent moral responsable des impacts causés sur son environnement. Enfin, au niveau individuel, l'organisation est constituée d'un ensemble d'acteurs qui, par son pouvoir de décision, oriente la politique stratégique de l'organisation.

NIVEAU D'ANALYSE DE LA RSE	INSTITUTIONNEL	ORGANISATIONNEL	MANAGERIAL / INDIVIDUEL
PRINCIPE ASSOCIE	Légitimité	Responsabilité publique	Discretion managériale
NIVEAU D'APPLICATION	Basé sur les obligations générales d'une firme en tant qu'institutions économiques	Basé sur les caractéristiques spécifiques d'une firme et ses liens avec l'environnement	Basé sur les acteurs au sein de l'organisation
CONCEPTS CLES	Obligations et sanctions	Facteurs de contingence organisationnels	Choix, opportunité et responsabilité personnelle
CARACTERISTIQUES	Déterminer les relations institutionnelles entre une entreprise et la société et spécifier ce qui est attendu de chaque entreprise	Limiter la responsabilité d'une entreprise aux problèmes liés à ses activités et intérêts, sans réduire de façon trop étroite ses capacités d'action	Déterminer la responsabilité des managers en tant qu'acteurs empreints de moralité exerçant leur activité au service de la responsabilité sociale
TEXTES SEMINAUX	Davis (1973)	Preston et Post (1975)	Carroll (1979), Wood (1990)
EXEMPLES DE FACTEURS D'INFLUENCE POTENTIELS DE L'INSTAURATION D'UNE STRATEGIE RSE	Environnement institutionnel (normes du secteur, lois, mimétisme...), parties prenantes externes.	Caractéristiques internes de l'organisation (taille, structure, performance économique...), parties prenantes internes.	Culture des dirigeants, éthique, formation des acteurs à la question de la RSE.

Tableau 25 : Les trois niveaux de déterminants de la RSE et proposition de recherche associée, tableau adapté de Wood (1991a, p. 696).

3.2.2.2. CONTINUUM DES STRATEGIES DE RSE : ENTRE SYMBOLISME ET SUBSTANTIALITE

Afin d'inclure la seconde proposition de recherche consacrant le symbolisme des pratiques de RSE à notre cadre d'analyse, nous dressons une typologie permettant de distinguer les caractéristiques types de chacune des dimensions restantes de notre cadre (objectifs, parties prenantes, ressources, outils de gestion, actions et évaluations) telles qu'elles apparaissent de façon chronologique. Nous appréhendons ces dimensions à la lueur des travaux de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) en partant du continuum établi par ces chercheurs séparant les stratégies symboliques des stratégies substantielles en matière de RSE.

		STRATEGIES SYMBOLIQUES DE RSE	STRATEGIES SUBSTANTIELLES DE RSE
OBJECTIFS		Conformisme / Légitimité	→ Efficienc e économique
MOYENS	PARTIES PRENANTES (PP)	Prise en compte des PP institutionnelles comme menaces potentielles	→ Prise en compte des PP comme opportunités stratégiques
	RESSOURCES	Allocation faible et symbolique de ressources à la RSE	→ Mise à disposition de ressources substantielles pour la RSE
	OUTILS DE GESTION	Utilisation sommaire d'outils de gestion RSE	→ Emplois d'outils servant au pilottage du management « de PP- ressources » de la RSE
ACTIONS		Actions type communi- cationnel n'intégrant qu'un pan de la RSE	→ Actions de RSE intégrées à la chaîne de valeur prenant en compte différents impacts sociétaux
EVALUATION		Reporting social	→ Evaluation conduisant à l'amélioration des stratégies de RSE

Tableau 26 : Adaptation de la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) aux dimensions du pilotage stratégique du cadre d'analyse des pratiques de RSE.

Nous décrivons chacune des dimensions au regard de cette dichotomie à travers les nombreux exemples existants dans le secteur de l'entreprise. Les objectifs en matière de RSE (3.2.2.2) vont ainsi de la volonté des dirigeants d'organisations d'afficher des valeurs en conformité avec les attentes de la société à une véritable recherche d'efficience. Les moyens alloués à la réalisation de pratiques RSE (3.2.2.2.2) comprennent les parties prenantes, les ressources et les outils de gestion utilisés pour la mise en œuvre de stratégies de RSE. D'un côté, l'organisation tend à prendre en compte les menaces des parties prenantes potentiellement dangereuses pour la réputation de l'organisation et à consacrer une part faible de ressources à l'instrumentalisation des pratiques RSE à l'aide d'outils de gestion sommaires. De l'autre, l'organisation intègre de façon proactive les parties prenantes potentiellement contributrices aux ressources organisationnelles en matière de RSE et alloue une partie conséquente de ses propres ressources à la réalisation de pratiques RSE à travers d'outils de gestion élaborés. Les actions effectivement réalisées (3.2.2.2.3) sont décrites à travers la nature et la forme qu'elles revêtent. Aux actions communicationnelles, ne prenant en compte qu'un pan de la responsabilité sociale, s'opposent les actions potentiellement créatrices de valeurs. Enfin, la stratégie ne peut être ajustée aux changements de l'environnement sans un processus d'évaluation (Rumelt, 1980). Nous envisageons

l'évaluation des stratégies de RSE mises en place (3.2.2.2.4) comme la dernière dimension du cadre d'analyse proposé distinguant d'un côté le *reporting* social consistant à rendre compte de façon sommaire des actions menées et de l'autre des stratégies inscrites dans une perspective de correction et d'amélioration des pratiques déjà menées.

3.2.2.2.1. Objectifs poursuivis par la mise en place de pratiques de RSE

La formulation d'objectifs constitue, d'après notre cadre d'analyse, la première étape du processus décisionnel des dirigeants dans les organisations. Les objectifs constituent ainsi le point d'ancrage des politiques d'entreprise et amendent la totalité des modèles stratégiques créés depuis le milieu des années 1950. Jusqu'au milieu des années 1970-1980, il était couramment admis, d'après les postulats économiques néo-classiques qu'une firme devait nécessairement répondre à un objectif de maximisation de profit afin de rétribuer ses actionnaires. Les débats managériaux contemporains démontrent, au contraire, que la croissance à long terme peut être privilégiée au détriment des bénéfices à court terme (Dodd & Favaro, 2006) et évoquent la RSE comme un objectif auquel font référence de plus en plus les dirigeants d'entreprises dans leurs politiques stratégiques.

Conformément à la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), le premier type de stratégies auquel répond la mise en place des pratiques de RSE, les stratégies symboliques, permet premièrement de légitimer les actions de l'entreprise et des organisations en général dans leurs environnements. Les anglo-saxons nomment ce processus « *licence to operate* ». Cette notion, importée des Etats-Unis en Europe au milieu des années 1990, dans un contexte de crise économique, désigne le droit qu'une entreprise détient afin d'exercer son activité. Selon elle, les entreprises « *se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs stakeholders* » (Mercier, 2004, p. 17). Si, au départ, la légitimité sociale à laquelle les entreprises aspirent est restée confinée à des secteurs contestables de l'économie tels que le nucléaire ou l'armement, elle est depuis largement reprise par l'ensemble des managers d'entreprises, qu'elles que soient les domaines dans lesquels elles opèrent (Chauveau & Rosé, 2003). Cette quête de légitimité à laquelle s'adonnent les responsables d'entreprises est intimement liée à un objectif principal pouvant être synthétisé comme l'amélioration de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes en diminuant ainsi le risque de « réputation » liée à ses activités. Diminuer le risque de réputation d'une entreprise est également présenté comme

l'augmentation de son capital immatériel (Lépineux et *al.*, 2010), ce que permettent les pratiques de RSE orientées vers une recherche de légitimité sociale. A ce titre, les travaux de synthèse de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) sur les investissements socialement responsables montrent que l'enjeu de la légitimité prime sur celui des ressources affectées aux entreprises pour la majorité des actionnaires « socialement responsables ». Ce sont donc avant tout des stratégies d'image qui ont été mises en place via l'adoption d'outils de communication afin d'améliorer l'actif incorporel de la réputation lequel demeure l'objectif premier des dirigeants en matière d'activisme actionnarial.

A l'inverse, certaines entreprises, notamment les grands groupes internationaux, intègrent la RSE à leurs *business models* dans une finalité portée sur une recherche d'efficacité. Ce second type d'objectifs s'inscrit dans les stratégies substantielles des organisations en matière de RSE et est proche du concept de « *strategic corporate social responsibility* », développé à la lumière des travaux de Porter et Kramer (2006, 2011). Cet objectif apparaît être l'apanage de grands groupes industriels qui ont fait de la RSE un levier d'action favorable à la création de « *business innovants* » (Lépineux et *al.*, 2010) tels que ceux de Danone ou de Toyota. Cette recherche d'efficacité a conduit les dirigeants d'entreprises, dont les visions à long terme associées à la croissance prévalent sur celles de court terme associées à la rentabilité de leurs organisations (Dodd & Favaro, 2006), à intégrer la RSE à la sphère économique. Même s'il n'est pas toujours formalisé, l'objectif peut être résumé comme la création d'un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise. Cet objectif de RSE est fortement intégré aux autres objectifs organisationnels dans la mesure où la sphère sociale est interconnectée avec la sphère économique de l'entreprise. Nous nous référons via le terme « rentabilité » à la performance économique globale de l'entreprise et non simplement à la performance financière, dans la mesure où l'affirmation d'un lien positif entre performance sociale et financière de l'entreprise n'a jamais été réellement établie.

3.2.2.2.2. Approches combinées des moyens d'instrumentalisation des pratiques de RSE

Les préconisations de Carroll et Bucholtz (2000) selon lesquelles les organisations doivent se prémunir d'éventuelles pressions externes de parties prenantes jugeant leurs intérêts non-satisfaits appartiennent au premier niveau de stratégies développées par Capron et

Quairel-Lanoizelée (2004, 2007) à savoir celui des stratégies symboliques. Dans ce cadre, l'organisation vise à se prémunir du risque « *réputationnel* » que cette dernière peut encourir. Ce néologisme, issu de la traduction littérale de « *reputational risk* », est défini comme « *l'éventail des pertes et des gains possibles dans le capital 'réputationnel' pour une firme donnée* » (Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000, p. 88). Comme le soulignent Porter et Kramer (2006, p. 82), « *la vigueur avec laquelle une partie prenante impose une pression sur une problématique sociale n'est pas significative de l'importance de ladite problématique ni pour l'entreprise, ni pour le monde* ». Les parties prenantes sont considérées comme des acteurs potentiellement dangereux pour lesquels il est, selon la typologie d'Oliver (1991), nécessaire de négocier, de manipuler ou de résister à leurs pressions. Dans tous les cas, les ressources engagées dans la réalisation de pratiques de RSE ne contribuent pas à transformer la RSE comme un actif stratégique de l'organisation. La relation entre ressources et parties prenantes est instrumentalisée de façon sommaire sans outils de gestion spécifiques ou avec des instruments gestionnaires n'ayant fait l'objet que d'une faible appropriation par les managers d'organisations de leurs contenus.

Dans le second cas, l'organisation s'attache à entretenir des bonnes relations avec ses parties prenantes (notamment internes) qui participent directement à la stratégie de responsabilité sociale. Il s'agit là d'une stratégie proactive de l'intégration des parties prenantes à la stratégie de responsabilité sociale de l'organisation, ce qui correspond au second niveau de stratégies décrit par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007), celui des stratégies substantielles. Les parties prenantes sont prises en compte, dans ce cas, comme des acteurs potentiellement contributeurs des ressources d'une organisation (Coff, 1999). Cette idée s'inscrit dans un des prolongements de la théorie des ressources et des compétences qui consiste à non plus envisager l'organisation uniquement comme un pool de ressources isolé, mais comme encadrée dans un nœud de relations contractuelles (Jensen & Meckling, 1976), à travers duquel les parties prenantes utilisent leurs pouvoirs de négociation. Cette nouvelle perspective a été reprise récemment par des travaux portant leurs efforts sur le management des ressources et des compétences organisationnelles (Sirmon, et al., 2011). Le niveau de ressources, quelle que soit la nature des ressources, est conséquent et participe à la transformation de la RSE comme actif stratégique de l'organisation. Cette intégration substantielle à la stratégie globale nécessite l'usage d'outils de gestion élaborés permettant de rationaliser et d'optimiser les relations entre parties prenantes mobilisées et ressources

engagées. Elle suppose également que soient appliqués avec force les différents outils de gestion en matière de RSE par les responsables d'organisations.

3.2.2.2.3. Les actions managériales prises en matière de RSE

Nous envisageons l'analyse des actions de RSE à partir d'un double point de vue. D'un côté, il apparaît nécessaire de décrire le caractère que revêtent les pratiques de RSE, lesquelles peuvent être ancrées dans les dimensions sociale et/ou économique et/ou environnementale. De l'autre, ces actions de RSE prennent différentes formes selon leur niveau d'intégration à la stratégie globale de l'organisation. Nous décrivons tour à tour ces deux aspects de la dimension « actions » au regard de la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007). La vision de la RSE comme transposition du concept de développement durable au cas de l'entreprise invite à s'interroger sur le caractère des actions de RSE entreprises. Les trois dimensions du développement durable (économique, social et écologique) offrent autant de leviers d'actions possibles pour une entreprise en matière de RSE. Le caractère « durable » du développement d'une entreprise n'est permis qu'en réunissant une approche globale de la responsabilité, c'est-à-dire en prenant en compte ces trois dimensions. Le caractère des actions de RSE réalisées peut ainsi être unidimensionnel, bidimensionnel ou tridimensionnel, selon la ou les dimensions recouvertes. L'absence d'une d'entre elles ne traduit pas pour autant une absence de réflexion stratégique sur la responsabilité globale qui incombe à une organisation. La stratégie RSE peut, en effet, être concernée plus fortement par une des trois dimensions et ne cibler prioritairement ses actions sociales que sur un seul pan de sa responsabilité globale. Nous envisageons l'analyse des actions de RSE en étudiant le contenu des pratiques effectivement réalisées (figure 20).

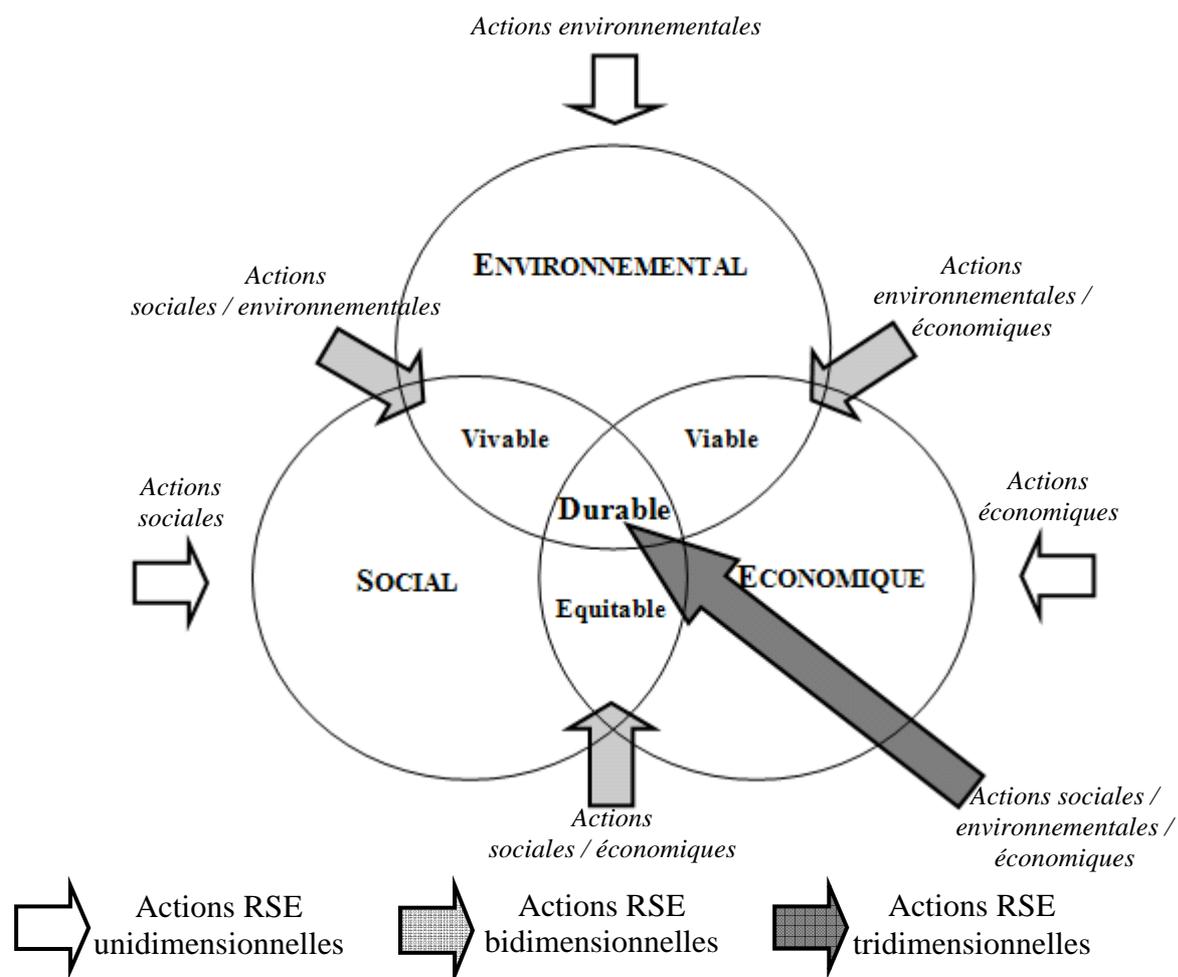


Figure 20 : Caractères des actions de RSE appréhendées par le pilier du développement durable.

Le second aspect de la dimension « action » de notre cadre d'analyse concerne le niveau d'intégration des pratiques RSE à la stratégie globale de l'organisation. Il renvoie, en cela, aux objectifs formulés par les dirigeants d'organisations en matière de RSE, lesquels s'établissent sur un continuum allant de stratégies de légitimation des activités à la recherche d'une efficacité économique. Suivant le niveau d'intégration de la RSE à la politique globale des organisations, les pratiques de RSE diffèrent. Les actions dont la finalité est d'améliorer l'image de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes en diminuant le risque de réputation liée à ses activités, prennent la forme d'actions communicationnelles.

Celles-ci répondent ainsi au premier type d'objectifs mis en avant par Lépineux et *al.* (2010) : les pratiques de RSE permettent l'augmentation du capital immatériel de l'entreprise et déclinent, à ce titre, trois types d'actions :

- celles cherchant à renforcer la réputation de l'entreprise ;

- celles s'engageant dans des actions concrètes en faveur des communautés locales au sein desquelles l'entreprise est implantée (*community involvement*) ;
- celles permettant à des employés de l'entreprise de s'impliquer dans des structures externes de type associatif.

Autrement dit, ce type d'actions s'inscrit dans les stratégies symboliques que nous avons décrites précédemment. Il peut s'agir, selon eux, d'actions à caractère philanthropiques (*corporate philanthropy*, mécénat...) ou d'actions à forte visibilité mais qui n'apparaissent pas transversales à l'ensemble des activités principales de l'organisation comme la philanthropie d'entreprise ou les pratiques de *Cause-Related Marketing* (CRM) (Varadarajan & Menon, 1988). Ce terme provient du secteur de la grande entreprise. En 1983, *American Express* a été la première entreprise à déposer le terme CRM suite à une opération visant à affecter un pourcentage de la vente de cartes bancaires ainsi que des transactions effectuées avec elles sur le sol américain à la réfection de la façade de la Statue de la Liberté (Varadarajan & Menon, 1988). Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) mettent en avant, dans certains cas, la faible intégration de ce type d'initiatives à la stratégie économique des organisations. A défaut de prendre en compte les véritables enjeux sociétaux, ces actions sont, avant tout, tournées vers la dimension externe de la RSE qui vise à afficher les valeurs sociétales de l'organisation et servent, tout au plus, de support au management interne visant à mobiliser les salariés sur des problèmes sociétaux.

A l'inverse, les actions dont la finalité vise à la création d'un avantage concurrentiel durable prennent la forme d'actions intégrées à la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce type d'actions s'inscrit dans les stratégies substantielles et répond au second niveau d'objectif en matière de management stratégique de la RSE qui est celui de créer un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité et la profitabilité de l'entreprise. La mise en place des pratiques de RSE potentiellement créatrices de valeurs renvoie aux travaux de Porter et Kramer (2006, 2011) qui incitent les organisations à intégrer la RSE à leurs chaînes de valeurs. Son lien avec le management stratégique est naturellement fort car elle implique une connaissance parfaite de la part des managers de la chaîne de valeur de leurs organisations. Les préoccupations économiques font partie de l'ADN de l'entreprise, ce qui explique que nombre de travaux, notamment ceux issus des courants de la CSR2 et de la CSP définis au premier chapitre, tentent d'établir une corrélation forte entre niveau de RSE et performance économique de l'entreprise. Dans ce cadre, les actions cherchent à faire entrer la dimension

environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation de son système de management. Elles sont propres aux problématiques internes auxquelles sont soumises les entreprises et à leurs chaînes de valeurs. Les multiples pratiques qui rentrent dans le champ d'une RSE fortement intégrée aux stratégies organisationnelles sont difficilement synthétisables tant elles sont dépendantes de nombreux facteurs contingents dans lequel les organisations évoluent (taille, secteur d'activité, activités...). Il est, dès lors, impossible de résumer ces actions à une forme de pratiques. En adoptant la chaîne de valeurs définie par Porter (2003), nous mettons en avant quelques exemples tirés de la littérature de la RSE dans le champ de l'entreprise (figure 21). Ces exemples illustrent les différentes formes des actions de RSE intégrées aux différentes activités de l'entreprise (activités de base et de soutien).

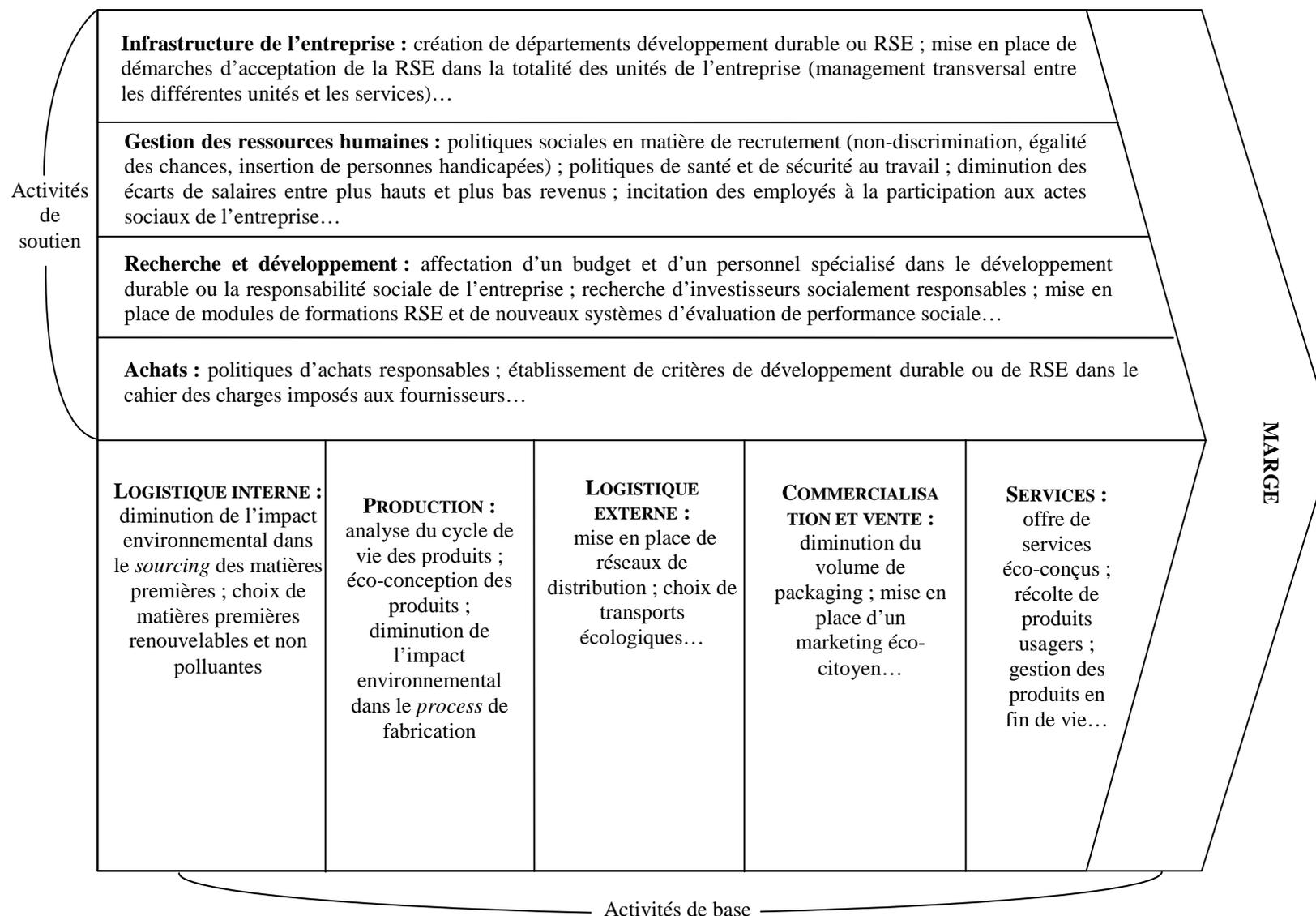


Figure 21 : Adaptation de la chaîne de valeurs de Porter (2003, p. 53) au cas de la RSE : exemples de pratiques de RSE sources d'avantages concurrentiels.

3.2.2.2.4. L'évaluation des actions de RSE

L'évaluation permet de mesurer les effets des actions réalisées sur les objectifs énoncés. Nous sous-entendons par évaluation, la mesure des effets des actions réalisées au regard des objectifs initiaux. La stratégie peut, en effet, ne pas être ajustée aux changements de l'environnement sans un processus d'évaluation de la stratégie (Rumelt, 1980). La thématique émergente de la RSE dans la littérature managériale s'est accompagnée d'une profusion des outils d'évaluation dont la finalité principale est de rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise des actions sociales et environnementales menées. C'est la raison pour laquelle nous traitons cette dernière dimension à travers le terme de *reporting* social désignant le fait de rendre des comptes. Ce terme est inséparable du concept de RSE comme en témoigne l'expression anglo-saxonne « *corporate social accountability* » utilisée, au départ, en lieu et place de celle de « *corporate social responsibility* ». Parmi les nombreuses définitions accordées au *reporting* social et environnemental, nous avons retenu celle désignant le *reporting* social comme « *l'activité qui permet à l'entreprise de rendre compte auprès des différentes parties prenantes de ses activités et de leurs impacts sur la Société et l'environnement* » (Damak-Ayadi, 2004, p. 16).

Le *reporting* social n'est pas un phénomène nouveau, mais s'est largement répandu depuis le début des années 2000 notamment grâce à l'établissement en 1999 du référentiel mondial de la GRI. En France, l'arrivée de pratiques de *reporting* social est apparue dès la fin des années 1970 à travers la mise en place de mesures coercitives insufflées par le gouvernement. En 1977 a, ainsi, été introduite, par décret, une loi⁹⁶ pour les entreprises de plus de 300 salariés visant à établir un bilan social et à le soumettre annuellement au comité d'entreprise. Destiné principalement aux partenaires sociaux de l'entreprise, le bilan social est avant tout un outil d'information récapitulant en un document unique des données en matière d'emploi, de rémunérations, de conditions d'hygiène et de sécurité, de formation, etc. Devant les insuffisances du bilan social et ses difficultés de mise en œuvre, le législateur français a récemment accéléré le processus de *reporting* grâce à la promulgation en 2001 de la loi NRE entrée en vigueur en 2002. Le *reporting* social relève néanmoins pour une grande partie des entreprises de pratiques volontaires. En effet, même en France où les lois apparaissent les plus contraignantes, leur périmètre d'application demeure assez restreint. La loi NRE ne concerne que les sociétés cotées en Bourse, d'autant plus que l'Observatoire sur la responsabilité

⁹⁶ Loi n°77-769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise.

sociale des entreprises (Orse) faisait état, deux ans après la promulgation de la loi, d'un respect léger voire inexistant de la loi par plus de la moitié des entreprises. Néanmoins, nombreuses sont celles à réaliser, de leur bon vouloir, des pratiques de *reporting* social que ce soit à travers leur rapport de gestion, un rapport spécifique ou via leur site institutionnel. Les nombreux rapports de RSE rédigés dans le cadre du *reporting* social peuvent être lus de deux manières. D'un côté, il apparaît complexe et coûteux de mettre en œuvre une telle démarche, ce qui conduit les entreprises à instrumentaliser les rapports sociaux et environnementaux à des fins communicationnelles. D'un autre côté, la phase préparatoire de rédaction des rapports à laquelle participent les dirigeants contribue à une prise de conscience accrue des enjeux de l'intégration de la RSE aux problématiques de leurs entreprises. La première lecture est à rapprocher des stratégies symboliques définies par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007), alors que la seconde s'inscrit dans une stratégie substantielle.

Pour certains auteurs, l'établissement d'un *reporting* social entre dans la première catégorie de lecture. Il existe ainsi une confusion conceptuelle quant aux publications de rapports environnementaux et sociaux qui « *s'apparentent plus à des opérations de communication qu'à des rapports sur les conséquences effectives des activités de l'entreprise* » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 189). De même, la plupart des études des rapports de RSE font état d'une publication essentiellement portée sur la dimension environnementale et sur la politique de ressources humaines de l'entreprise (Damak-Ayadi, 2010). Le constat ainsi réalisé témoigne du conformisme auquel se livrent les dirigeants d'entreprises soucieux de se montrer responsable aux yeux de leurs parties prenantes.

Certaines pratiques de *reporting* peuvent toutefois entrer dans la seconde lecture proposée : celle conduisant à un processus d'amélioration continue. Ainsi, la plupart des normes éditées en matière de RSE se basent sur la méthode PDCA, laquelle est intimement liée au processus d'amélioration continue des pratiques. La norme ISO 26 000 dont nous avons précisément extrait la définition de la responsabilité sociétale dans le premier chapitre repose sur « *une démarche de progrès* » (Afnor, 2010). De fait, les dirigeants qui intègrent avec force la RSE à la stratégie de leurs entreprises instrumentalisent l'évaluation à des fins d'amélioration. De même, la notion d'« *amélioration continue* » apparaît consubstantielle au concept de RSE qui porte en lui les gènes du progrès social (Lépineux et al., 2010, p. 214). Ce type d'évaluation est intégré de façon systémique à l'ensemble des *process* de management de l'entreprise, ce qui rend le concept de RSE transversal aux différentes composantes de

l'organisation. Il implique ainsi l'adoption de lignes directrices et peut aboutir à la naissance d'innovations stratégiques conduisant à l'établissement d'éventuels avantages concurrentiels (Porter & Kramer, 2006).

3.2.2.2.5. Vue d'ensemble du cadre

Les étapes d'identification des déterminants des pratiques de RSE et du pilotage stratégique de la RSE au sein des organisations à travers la méthode PDCA révèlent sept dimensions (facteurs d'influence, objectifs, parties prenantes, ressources et compétences, outils de gestion, actions et évaluation) formant conjointement le cadre final d'analyse stratégique des pratiques de RSE au sein des organisations. Les facteurs d'influence constituent une dimension préalable à la compréhension du phénomène de mise en œuvre des stratégies de RSE. Ceux-ci sont analysés à la lumière de la typologie de Wood (1991a) qui distinguent les niveaux institutionnel, organisationnel et managérial des déterminants de la mise en œuvre de stratégies de RSE (tableau 25).

Les six autres dimensions sont, quant à elles, directement issues de la méthode PDCA et s'inscrivent dans le pilotage stratégique des pratiques organisationnelles et dans notre cas de la RSE. Reprenant la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007), nous synthétisons ces dimensions selon leur degré d'intégration à la stratégie globale des organisations. Chacune d'entre elles est résumée au regard du caractère symbolique ou substantielle de la stratégie de RSE dans laquelle elles s'inscrivent (tableau 26). En rassemblant les deux étapes préalables à l'analyse stratégique organisationnelle de la RSE, nous obtenons le cadre d'analyse intégral des pratiques de RSE (figure 22).

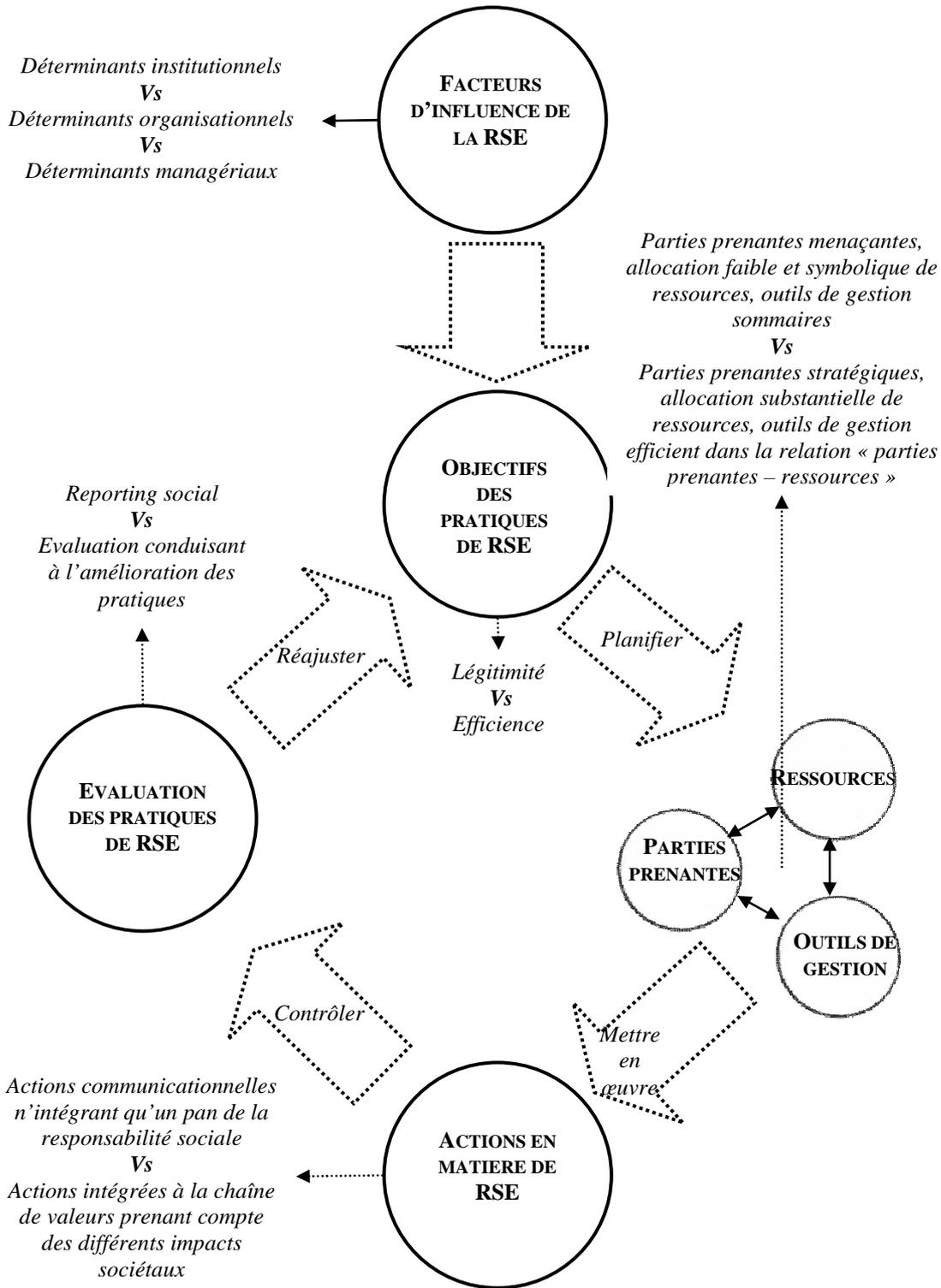


Figure 22 : Cadre final d'analyse stratégique de la mise en œuvre des pratiques de RSE appliqué aux clubs sportifs professionnels français.

SYNTHESE DE LA SECTION 3.2

Cette section constitue, du point de vue méthodologique, un apport majeur de notre travail de recherche. En effet, elle consacre l'établissement d'un cadre permettant d'analyser les stratégies de RSE mises en œuvre au sein des clubs sportifs professionnels français que nous mobiliserons dans la seconde partie pour réaliser nos études de cas. Il s'agira, ici, de mesurer, à travers les données collectées sur le terrain d'investigation que constituent les clubs sportifs professionnels français, le niveau d'intégration des pratiques de RSE de ces organisations à leurs logiques de fonctionnement.

En l'absence d'un modèle consensuel établi afin d'analyser les stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels en France, nous avons emprunté à la littérature managériale se focalisant sur les entreprises que nous avons qualifiées de « classiques » une série d'apports théoriques et managériaux. Parmi eux, la transposition de la méthode PDCA à l'étude des pratiques de RSE nous a permis d'établir six dimensions (objectifs, parties prenantes, ressources, outils de gestion, actions et évaluation) à partir desquelles sont analysées les stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels français. Nous avons, pour compléter le cadre d'analyse, ajouté une dimension permettant de déterminer les causes de l'arrivée des pratiques de RSE au sein de ces organisations. Les facteurs d'influence constituent ainsi la première dimension qui amende la totalité du cadre d'analyse. Le cadre d'analyse ainsi proposé a pour objectif de mesurer la tension existante dans le champ de la RSE à l'extrémité duquel se situent les pôles sociologique et économique (Dupuis, 2011). Cette bipolarité a ainsi conduit certains chercheurs (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007) à envisager deux visions opposées de penser la RSE dont l'une d'entre elles s'inscrit dans la problématique de recherche que nous avons retenue.

L'approche de Wood (1991a) prédit trois niveaux de déterminants des pratiques de RSE au sein des organisations (institutionnel, organisationnel et managérial). La problématique de recherche doctorale à laquelle nous avons souscrite et qui invite à penser la mise en place de pratiques de RSE comme une stratégie de légitimation de l'activité des clubs sportifs professionnels auprès des acteurs de leurs environnements suggère le niveau institutionnel comme niveau principal des causes de l'arrivée de la RSE dans ce type d'organisations. Partant de cette proposition, nous retenons, parmi les deux types de stratégies de RSE (symbolique *versus* substantielle) que Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007)

mettent en évidence la stratégie symbolique comme stratégie principalement mise en œuvre par les dirigeants de clubs. Celle-ci fait état de pratiques de RSE axées sur la communication dont l'objectif est de légitimer les actions des clubs à travers l'allocation faible de ressources afin de diminuer le risque de réputation qu'encourt ce type d'organisations auprès de parties prenantes influentes (ayant un pouvoir sur l'organisation) ou menaçantes et dont l'évaluation ne remet pas en cause leurs logiques de fonctionnement. S'il est vrai que la RSE issue de la *soft-law* n'est rendue obligatoire par aucune mesure juridique pour les clubs sportifs professionnels, l'environnement dans lequel évoluent ces organisations apparaît comme une force contraignante à la mise en place de pratiques de RSE.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Le Chapitre 3 forme le pivot central de notre thèse tant du point de vue théorique que méthodologique. Nous avons proposé un cadre d'analyse reposant sur des éléments empruntés à la littérature du management stratégique afin de caractériser l'exercice de la RSE des clubs sportifs professionnels. En procédant de façon itérative, nous nous intéressons d'abord à la première dimension de notre cadre d'analyse portant la focale sur les facteurs d'influence de la RSE. Les dimensions restantes de notre cadre d'analyse reposent sur la méthode PDCA. Nous nous intéressons tour à tour aux objectifs assignés par les dirigeants à l'exercice de la RSE, aux moyens mis en œuvre pour y parvenir ainsi qu'aux actions concrètement réalisées et à leurs évaluations. Par moyens mis en œuvre, nous envisageons les parties prenantes, ressources et outils de gestion mobilisés dans la réalisation des pratiques de RSE. Après avoir rappelé notre problématique de laquelle nous dégageons deux propositions de recherche, nous établissons une grille de lecture des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Celle-ci, basée sur la tension existante du champ mettant aux prises les pôles sociologiques et économiques, est apposée aux sept dimensions du cadre d'analyse.

Apports du Chapitre 3 :

- Proposition d'un cadre d'analyse à sept dimensions transposable à tout type d'organisations particulièrement ceux n'ayant pas fait l'objet d'études en matière de RSE.
- Connexion entre les dimensions du cadre d'analyse et notre problématique de recherche permettant d'adapter l'analyse des pratiques de RSE au cas des clubs sportifs professionnels.

Transition vers la seconde partie :

Le cadre d'analyse est mobilisé au Chapitre 5 afin d'étudier les pratiques de RSE de nos quatre études de cas. Nous utilisons son pouvoir descriptif en vue de dépeindre la façon dont la RSE est exercée à travers les sept dimensions retenues. Nous revenons ensuite au Chapitre 6 sur les pratiques de RSE en mobilisant cette fois-ci son pouvoir analytique. Nous interprétons ainsi les données obtenues pour chacun des clubs au regard des propositions de recherche établies.

**DEUXIEME PARTIE : LE TERRAIN ET SES
IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES**

Chapitre 4 : Etudes des représentations et des
pratiques de la RSE



Chapitre 5:
Etudes des pratiques de RSE de quatre clubs



Chapitre 6 :
Réalités et potentialités des pratiques de RSE des
clubs

CHAPITRE 4. ETUDES DES REPRESENTATIONS ET DES PRATIQUES DE LA RSE

~

Le Chapitre 4 de notre thèse présente deux enquêtes exploratoires préalablement effectuées avant nos études de cas. La première, rendue possible par la forte médiatisation du sport professionnel, s'attache à démontrer la façon dont la RSE est communiquée à travers différents sites Internet de clubs. Après classification des actualités collectées en différentes catégories, nous utilisons une méthodologie de nature quantitative afin de mesurer le poids des articles traitant dans leur contenu de RSE. La seconde enquête consiste en une passation d'entretiens auprès de dirigeants de clubs de la Région Bourgogne. Nous utilisons l'entretien semi-directif centré à partir duquel nous interrogeons les acteurs impliqués dans le management des clubs autour de la représentation qu'ils ont du concept de RSE, des actions qu'ils mettent en place en la matière et la façon dont ils l'évaluent ainsi que des enjeux futurs existants quant à leur reconduite dans l'organisation.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 4

SECTION 4.1 ETUDE DE SITES INTERNET	237
4.1.1 Recueil des données	239
4.1.1.1 L'échantillon des clubs sportifs professionnels retenus	239
4.1.1.2 Les différentes rubriques d'actualités	242
4.1.2 Traitements statistiques des données.....	246
4.1.2.1 Analyse statistique globale de l'échantillon.....	246
4.1.2.2 Analyse interactivités.....	248
4.1.3 Interprétation des données.....	251
4.1.3.1 Ecueils méthodologiques de l'étude menée	251
4.1.3.1.1 <i>La représentativité de l'échantillon</i>	252
4.1.3.1.2 <i>Le découpage des rubriques</i>	253
4.1.3.1.3 <i>Communiquer n'est pas pratiquer !</i>	254
4.1.3.2 Les clubs les moins professionnalisés sont-ils les plus enclins à communiquer sur leur dimension sociale ?	254
SYNTHESE DE LA SECTION 4.1	256
SECTION 4.2 LA PLACE DE LA RSE DANS LE DISCOURS DES DIRIGEANTS	258
4.2.1 Méthodologie liminaire aux entretiens menés.....	260
4.2.1.1 Contexte de l'enquête	260
4.2.1.2 L'entretien de recherche semi directif centré.....	264
4.2.1.3 Construction de la grille d'entretien.....	265
4.2.2 Analyse discursive de la représentation de la RSE	268
4.2.2.1 Le club sportif professionnel français : une PME inscrite dans un environnement institutionnel sportif et public	269
4.2.2.2 La RSE : un concept mal intégré par les dirigeants de clubs	272
4.2.2.2.1 <i>L'absence de la RSE dans le discours</i>	273
4.2.2.2.2 <i>La prédominance des valeurs et de la dimension sociale de la RSE</i>	276
4.2.3 Les pratiques de RSE	281
4.2.3.1 L'institutionnalisation des pratiques de RSE	281
4.2.3.1.1 <i>De multiples actions d'insertion et de cohésion sociale</i>	282
4.2.3.1.2 <i>La promotion du « sport-santé »</i>	283
4.2.3.2 Quelques initiatives privées	285
4.2.3.2.1 <i>Mécénat et philanthropie</i>	285
4.2.3.2.2 <i>L'emploi comme thématique d'accroche</i>	288
4.2.4 Evaluation et enjeux	290
4.2.4.1 L'absence d'évaluation des pratiques de RSE... ..	290
4.2.4.2 ... malgré l'identification d'enjeux	291
SYNTHESE DE LA SECTION 4.2.....	297
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	299

SECTION 4.1. ETUDE DE SITES INTERNET⁹⁷

« La communication de la RSE passe aujourd'hui essentiellement par deux voies : le rapport de développement durable et le site Internet de l'entreprise. Elles se complètent l'une l'autre, car si elles reprennent pour l'essentiel les mêmes éléments, le site Internet est un média plus riche qui permet de « mettre en scène » des dispositifs plus variés tels que des interviews, des vidéos et des jeux interactifs » (Gond & Igalens, 2012, p. 165).

Piloter une stratégie de RSE nécessite, de la part des managers d'organisations, de savoir communiquer sur les actions concrètement réalisées. Cette phase, considérée comme essentielle dans le déploiement des stratégies RSE (Gond & Igalens, 2012), figure dans les gènes de la RSE. Nous rappelons qu'à l'origine de la thématique de la RSE, le terme « *corporate social accountability* », signifiant littéralement « rendre des comptes », était parfois préféré à celui de « *corporate social responsibility* ». Les nombreux outils de *reporting* social témoignent de l'importance pour une organisation de communiquer de manière efficace autour de sa stratégie de RSE. Un niveau faible de communication peut en effet augmenter le risque « réputationnel » qui pèse sur l'organisation d'autant plus si celle-ci impacte négativement l'environnement dans lequel elle se trouve. A l'inverse, une communication trop importante au regard des pratiques effectivement réalisées (*greenwashing*), peut avoir un effet encore plus dévastateur sur l'image de l'organisation. Tout cela nécessite pour les dirigeants de trouver un équilibre entre communication et instrumentalisation des pratiques socialement responsables de leurs organisations.

Les grandes entreprises utilisent de plus en plus leurs sites Internet pour promouvoir leur communication responsable (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). L'intérêt des chercheurs pour ce support de communication de la RSE s'est accéléré ces dernières années. A titre d'exemple, Maignan et Ralston (2002) ont, à partir d'une analyse de contenu, étudié un échantillon de 400 sites web institutionnels d'entreprises aux Etats-Unis, en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas afin de proposer une typologie des modèles de communication responsable dans chacun des quatre pays étudiés. A l'image des grandes entreprises, les clubs sportifs professionnels se sont dotés des technologies de l'information et de la communication

⁹⁷ Les annexes de cette première étude sont regroupées dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°1 sur les sites Internet de clubs sportifs professionnels. Cette section a, en outre, fait l'objet d'une communication parue dans les actes du septième congrès de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Aderse) organisé à La Rochelle (24-26 Mars 2010).

pour communiquer les différentes informations inhérentes à la vie du club. Nous avons donc entrepris dans cette première enquête exploratoire la collecte d'informations à partir de l'étude d'un échantillon de sites Internet officiels de clubs sportifs professionnels.

La première enquête exploratoire présentée dans cette section possède un double intérêt. Premièrement, elle permet de pallier le manque de données relatives au secteur du sport professionnel en matière de RSE même si les rapports des ligues sportives professionnelles édités par les DNCG y font de plus en plus référence. Or, les sites Internet officiels des clubs sportifs professionnels possèdent souvent d'importantes données secondaires qui peuvent être facilement collectées. Deuxièmement, cette enquête pose la question de savoir dans quelle mesure et de quelle façon les clubs communiquent autour de leurs RSE. Cela permet ainsi, de retranscrire de manière implicite, la représentation que se font les responsables des clubs sportifs professionnels du rôle social de leurs organisations. 19 clubs sportifs appartenant aux championnats de sports collectifs des trois activités les plus fortement professionnalisées (basket-ball, football et rugby) des cinq ligues professionnelles ont été retenus en fonction de critères d'accès aux actualités parues sur leurs sites, explicités dans la méthodologie de l'étude. L'objectif sous-jacent de cette enquête est ainsi d'introduire des éléments de comparaison sur la façon dont la dimension sociale des clubs est communiquée selon la pratique que ces derniers exercent. Cette section s'organise en trois temps. La méthodologie de recueil des données (4.1.1) constitue l'étape préalable au traitement des données et à la formulation des premiers résultats obtenus (4.1.2). Une discussion visant à interpréter les données recueillies est envisagée en fin de section (4.1.3). Elle inclut les limites inhérentes aux natures exploratoire et quantitative de l'étude menée et révèle une forte propension des clubs moins professionnalisés à communiquer leurs pratiques de RSE.

4.1.1. Recueil des données

L'analyse des données obtenues sur les sites Internet officiels des clubs sportifs professionnels s'est opérée en deux temps. Le premier fut consacré à une étude qualitative de l'intégralité des sites Internet des clubs de Pro A de basket-ball, de Ligue 1 de football et de Top 14 de rugby lors de la saison sportive 2008-2009. Cette phase initiale avait pour but de cibler les rubriques les plus fréquemment utilisées à travers les cinquante clubs composant l'échantillon et de sélectionner ainsi les sites des clubs offrant la meilleure ergonomie et l'archivage des articles le plus complet pour pouvoir réaliser le deuxième temps de l'enquête. A partir de cette première phase empirique, nous avons donc retenu parmi ces clubs un échantillon de 19 clubs sportifs professionnels (4.1.1.1). Le deuxième temps de l'enquête a consisté en une étude quantitative des articles Internet parus sur les sites officiels de ces clubs. Nous avons segmenté les actualités recueillies lors de la saison sportive 2008-2009 pour chacun des clubs en différentes rubriques (4.1.1.2). Parmi ces dernières, nous délimitons de façon plus fine celle regroupant les actualités sociales du club et dont le contenu est proche de notre thématique de RSE.

4.1.1.1. L'ECHANTILLON DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS RETENUS

Dans le cadre de cette première étude exploratoire, nous avons sélectionné les clubs sportifs professionnels en fonction de deux critères. Le premier concernait l'accès aux actualités pour la saison sportive 2008-2009 et était lié à l'ergonomie des sites étudiés. Nous avons retenu uniquement les sites disposant de l'intégralité des actualités archivées pour cette saison-là. Le second critère de sélection concernait la quantité d'informations disponibles sur chacun des sites Internet officiels. Dans notre échantillon, le nombre minimum d'actualités recueillies par club était détenu par le club de rugby de Bourgoin-Jallieu (139). A titre de comparaison, le club qui avait publié le plus grand nombre d'actualités sportives lors de cette même année était le club de football de Saint-Etienne (1202) (tableau 29).

Nous avons composé notre échantillon de telle sorte que nous ne soyons pas face à des problèmes de recueil de données liées à un manque de traçabilité des actualités ou tout simplement par manque d'actualités parues. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés uniquement aux clubs sportifs professionnels appartenant aux trois ligues sportives professionnelles les plus médiatisées et de fait les plus développées économiquement. Pour

chacune de ces ligues, nous n'avons retenu que les clubs évoluant au plus haut niveau soit la Pro A en basket-ball, le Top 14 en rugby et la Ligue 1 en football. En effet, ces trois divisions ont l'avantage de présenter des clubs fortement médiatisés qui se servent de l'outil Internet comme principal support de communication externe. Nous avons sélectionné au regard des critères évoqués ci-dessus sept clubs de basket-ball, sept de football et cinq de rugby (tableau 27). L'ensemble des 19 clubs appartient à la conception étroite que nous avons établie du club sportif professionnel, c'est-à-dire appartenant à une ligue sportive professionnelle et constitué en société commerciale.

ACTIVITE	CLUBS RETENUS	DATE DES ARCHIVES
BASKET-BALL	Association Sportive de Villeurbanne et Eveil Lyonnais (Asvel)	 2005
	Besançon Basket Comté Doubs (BBCD)	 2004
	Cholet Basket (CB)	 2006
	Chorale Roanne Basket	 2003
	Elan Sportif Chalonnais	 2007
	Entente Orléanaise Loiret	 2006
	Stade Lorrain Université Club Nancy Basket (Sluc Nancy)	 2000
FOOTBALL	Association de la Jeunesse Auxerroise (AJA)	 2000
	Association Sportive de Monaco Football Club (ASM)	 2003
	Association Sportive de Saint Etienne (ASSE)	 2005
	Football Club Sochaux-Montbéliard (Fc Sochaux)	 2007
	Le Mans Union Club 72 (Muc 72)	 2007
	Olympique de Marseille (OM)	 2006
	Paris Saint Germain Football Club (PSG)	 2007
RUGBY	Aviron Bayonnais Rugby Pro	 2006
	Club Sportif Bourgoin-Jallieu Rugby (CSBJ)	 2005
	Stade Français Paris Rugby	 2000
	Stade Toulousain	 2007
	Union Sportive Dax Rugby Landes (US Dax)	 2008

Tableau 27 : Echantillon des différents clubs sportifs professionnels retenus.

4.1.1.2. LES DIFFERENTES RUBRIQUES D'ACTUALITES

Grâce à l'analyse qualitative des sites Internet des cinquante clubs appartenant aux trois championnats retenus (Pro A, Ligue 1 et Top 14), nous avons regroupé les actualités en cinq grands domaines de telle sorte que chaque actualité puisse être catégorisée en fonction de son contenu. Cette méthode se rapproche de l'analyse de contenu, décrite plus précisément dans la seconde section de ce chapitre, qui soutient l'idée que « *les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre plus petits de catégories* » (Weber, 1990, p. 12). A partir des actualités collectées, nous avons classé ces dernières en « rubrique » au sens qu'attribuent Paillé et Mucchielli (2012, p. 18) à ce terme, c'est-à-dire « *ce dont il est question dans l'extrait du corpus faisant l'objet de l'analyse mais (qui) ne renseigne en aucune façon sur ce qui a été dit à ce propos* ». Les rubriques retenues concernent la vie sportive de l'équipe professionnelle, la formation, les partenaires (collectivités et sponsors), les supporters et la dimension sociale (tableau 28).

RUBRIQUE DES ACTUALITES	THEMES DU CONTENU
ACTUALITES SPORTIVES PROFESSIONNELLES	Parcours, résultats, résumé des matches et vie autour de l'équipe professionnelle.
ACTUALITES FORMATION	Parcours, résultats et vie des équipes du centre de formation (espoirs pour le basket-ball, championnat de France amateur et moins de 18 ans nationaux pour le football, espoirs et reichel pour le rugby).
ACTUALITES PARTENAIRES	Manifestations organisées avec les partenaires institutionnels (villes, conseils généraux et régionaux) et les autres principaux sponsors du club d'un point de vue purement économique ou dans un souci de visibilité pour le partenaire concerné.
ACTUALITES SUPPORTERS	Manifestations organisées avec les supporters (organisations de déplacements, tarifs préférentiels pour les abonnés...).
ACTUALITES SOCIALES	Manifestations organisées avec la communauté dans laquelle s'insère le club intégrant l'aspect social (lien avec la section amateur, organisations de manifestations extra-sportives dans un but d'insertion, réalisation de missions d'intérêt général, soutien au monde associatif...).

Tableau 28 : Catégories des articles réalisées à partir de l'analyse qualitative des sites Internet officiels des clubs de Pro A de basket-ball, de L1 de football et de Top 14 de rugby.

Les cinq rubriques retenues ont été hiérarchisées de telle sorte que le contenu des actualités collectées prenne en considération des parties prenantes de plus en plus larges vis-à-

vis des clubs étudiés. Nous nous inscrivons là dans l'approche normative de la TPP qui invite à prendre en compte la dimension éthique de l'ensemble des parties prenantes du club. En effet, les premières rubriques sont centrées sur la vie interne du club et de ses acteurs alors que les autres rubriques prennent en compte les actualités destinées à des parties prenantes externes (partenaires, supporters...) voire à la société ou la communauté dans son ensemble comme c'est le cas pour la dernière rubrique. Le premier domaine concerne la partie purement sportive de l'équipe professionnelle. En effet, nombreux sont les articles qui traitent de l'actualité sportive du club à travers les résultats, les classements, les blessures et transferts de joueurs, etc. Nous avons nommé cette première rubrique « actualités sportives professionnelles ».

La deuxième rubrique retenue regroupe des actualités sur la formation des joueurs dans la mesure où les clubs sportifs appartenant aux premières divisions des trois ligues professionnelles étudiées sont dans l'obligation de disposer d'un centre de formation agréé par le Ministère des Sports. En basket-ball, la LNB impose aux clubs de « *disposer d'un centre de formation agréé afin de participer au Championnat Pro A* » (article 225-1 relatif aux obligations des groupements sportifs participant au championnat de Pro A). En rugby, la LNR impose aux clubs de championnat de France de première division « *d'être tenus de disposer d'un centre de formation agréé* » (section 1.1. relative au règlement relatif à la procédure d'agrément des centres de formation des clubs de rugby). Paradoxalement, en football, l'activité la plus professionnalisée des trois étudiées, il n'existe pas d'obligation pour les clubs de L1 de posséder un centre de formation, même si un système d'incitation mis en place pénalise fortement les clubs qui n'en ont pas. Nous avons appelé cette deuxième catégorie « actualités formation ».

Les partenaires et sponsors sont des parties prenantes importantes des clubs professionnels, d'autant plus lorsque ces derniers sont actionnaires de la société sportive (Senaux, 2004). La première phase qualitative de l'enquête a, d'ailleurs, démontré de nombreux liens clairement affichés vers ce type de parties prenantes comme l'atteste la présence quasiment systématique d'une rubrique « partenaire »⁹⁸. Celle-ci affiche les logos et parfois un lien vers les entreprises sponsors du club mais aussi les collectivités locales et

⁹⁸ L'intégralité des sites internet des clubs professionnels de Pro A de basket-ball et de Top 14 de rugby, (excepté Perpignan) avait lors de la saison 2008-2009, un lien clairement affiché vers leurs partenaires. Paradoxalement, les clubs d'Auxerre, Saint-Etienne, Bordeaux, Nantes et Le Mans évoluant en Ligue 1 de football, sur la même période, n'en avaient pas.

territoriales versant des subventions et contractant pour certaines des prestations de services. De même, les clubs sportifs professionnels ont constitué de véritables réseaux de sponsors à travers la création de cercles d'affaires prenant la dénomination de « club affaires », « club business » ou encore « club entreprise ». Nous avons donc considéré les partenariats, d'un point de vue strictement économique, conclus entre le club et ses partenaires comme relativement suffisant pour créer une rubrique entière que nous avons dénommée « actualités partenaires ».

Les supporters, à l'instar des partenaires et sponsors, forment également des acteurs clés du paysage des clubs sportifs professionnels, d'un point de vue économique puisqu'ils assurent une rentrée d'argent, celle-ci étant durable dans le cas des supporters qui souscrivent un abonnement pour la saison sportive complète. Mais cette partie prenante peut exercer aussi, dans certains des clubs les plus importants, une pression auprès des dirigeants. C'est la raison pour laquelle nous avons regroupé les articles traitant de cette thématique sous l'appellation « actualités supporters ». Les clubs en général et notamment ceux de football affichent un lien vers les groupes de supporters qui soutiennent le club.

Enfin, la dernière rubrique abordée concerne la dimension sociale qu'incarnent les clubs sportifs professionnels. Cette rubrique est proche de la thématique de RSE. Parmi les actualités collectées nous avons retenu dans cette rubrique celles ayant trait à l'éducation et à la formation, mais aussi celles qui prônent les pratiques non-discriminatoires (utilisation du sport afin de lutter contre le handicap) ou le soutien au monde amateur et associatif en général. Cela représente notamment les nombreuses missions d'intérêt général pour lesquelles les clubs sont investis. Ces articles ne traitent ainsi ni du domaine purement sportif, à l'inverse des catégories « actualités sportives » et « actualités formation », ni du domaine financier représenté par la catégorie des « actualités partenaires » ni celles des « actualités supporters ». La typologie ainsi réalisée du contenu des articles permet de catégoriser l'intégralité des 10 089 articles collectés sur la saison sportive 2008-2009 dans les cinq domaines retenus (tableau 29).

	SPORT ⁹⁹	ACTUS SPORTIVES PROS	ACTUS FORMATION	ACTUS PARTENAIRES	ACTUS SUPPORTERS	ACTUS SOCIALES	TOTAL
AJA	F	466	36	3	30	38	573
ASSE	F	1 005	65	40	21	71	1202
ASVEL	B	248	30	2	0	132	412
ASM	F	294	1	1	10	9	315
AVIRON BAYONNAIS	R	539	59	142	45	79	864
BBCD	B	211	10	10	10	122	363
CB	B	344	56	39	3	101	543
CHORALE ROANNE	B	153	0	5	1	16	175
CSBJ	R	86	2	33	8	10	139
ELAN SPORTIF CHALONNAIS	B	187	18	5	2	36	248
ENTENTE ORLEANAISE	B	109	8	27	1	39	184
FC SOCHAUX	F	405	38	2	5	28	478
MUC 72	F	751	58	6	5	93	913
OM	F	820	25	7	45 ¹⁰⁰	26	923
PSG	F	799	138	38	50	132	1157
STADE FRANÇAIS	R	274	31	3	13	32	353
SLUC NANCY	B	157	0	0	1	2	160
STADE TOULOUSAIN	R	784	50	3	27	34	898
US DAX	R	138	2	17	2	30	189
TOTAL	##	7770 77,01%	627 6,21%	383 3,8%	279 2,77%	1030 10,2%	10089 100%

Tableau 29 : Classification des articles parus dans les rubriques d'actualités des sites Internet selon les 19 clubs professionnels étudiés.

⁹⁹ B = basket-ball ; F = football ; R = rugby.

¹⁰⁰ Chiffre certainement surévalué par l'affaire Santos Mirasierra, supporter marseillais retenu pendant 70 jours par la police espagnole suite aux affrontements ayant eu lieu entre supporters phocéens et madrilènes lors de la rencontre de Ligue des Champions Atletico Madrid/ OM, du 1^{er} Octobre 2008, source : <http://www.supporters-de-marseille.com/Santos-Mirasierra.html>, site consulté le 6 mars 2009.

4.1.2. Traitements statistiques des données

Les actualités collectées sur les sites Internet des 19 clubs (tableau 29) font apparaître des données catégorielles que nous pouvons analyser à l'aide des méthodes quantitatives statistiques. Parmi celles-ci, le test du khi-deux ou khi-carré de Pearson (χ^2) permet de savoir si la distribution d'une série statistique donnée est homogène ou s'il existe au contraire des différences significatives entre les différentes catégories établies. Nous avons réalisé les traitements statistiques qui suivent à partir du logiciel Statistica 8. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à l'analyse statistique globale de l'échantillon (4.1.2.1) en ne nous centrant uniquement sur le total par rubrique des actualités collectées pour l'ensemble des clubs. Nous montrons que les différences de pourcentage entre les différentes rubriques (actualités sportives professionnelles, actualités formation, actualités partenaires, actualités supporters et actualités sociales) évoquées dans le contenu des actualités sont significatives. Dans un second temps, nous avons redécoupé notre échantillon en rassemblant les différents clubs retenus selon la division dans laquelle ils évoluent. Cela nous a permis de réaliser une analyse interactivité (4.1.2.2) soulignant l'intérêt de prendre en compte les spécificités des clubs selon l'activité exercée.

4.1.2.1. ANALYSE STATISTIQUE GLOBALE DE L'ECHANTILLON

Les résultats bruts obtenus après découpage des actualités en rubriques (tableau 29) penchent assez fortement vers une répartition inégale des articles selon les thèmes auxquels ils se rapportent. La dernière ligne informe du total des articles par rubriques ainsi que de leurs parts relatives dans l'ensemble du corpus. Cela nous permet de constater que la part des articles dont les actualités se rapportent principalement à la dimension sociale des clubs est faible (10,2%) comparée à celle des articles traitant du sport professionnel (77,01%). Mais au regard des autres catégories, les actualités sociales se classent deuxième loin devant les catégories « actualités formation » (6,21%), « actualités partenaires » (3,8%) et « actualités supporters » (2,77%), ce qui aurait tendance à relativiser l'hypothèse selon laquelle la RSE est peu prise en compte dans la stratégie de communication des clubs sportifs professionnels. Nous avons regroupé l'ensemble des actualités collectées en fonction de la thématique à laquelle leur contenu se rapportait (figure 23).

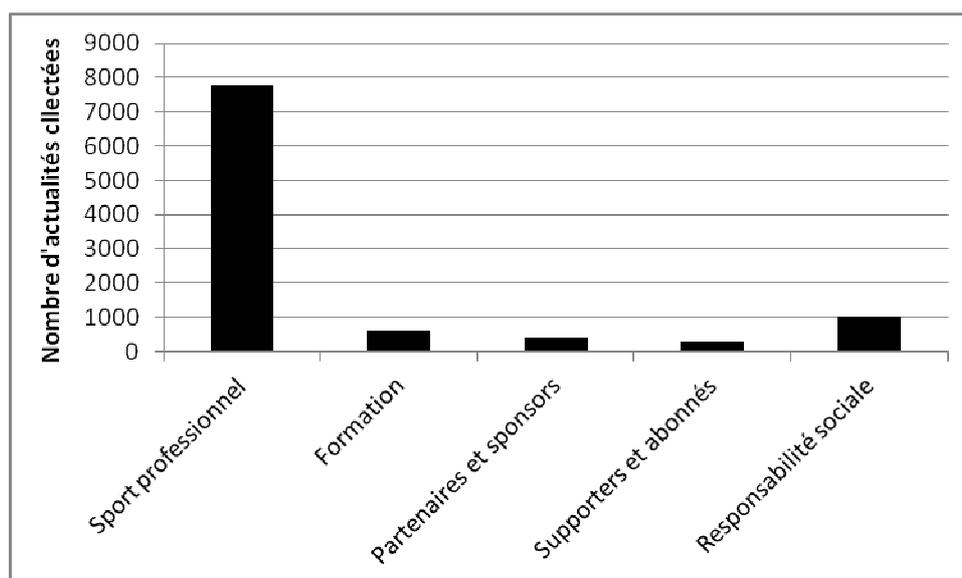


Figure 23 : Représentation graphique des 10 089 actualités collectées à partir des sites Internet officiels des 19 clubs sportifs professionnels retenus en fonction de la rubrique traitée.

Nous avons opéré un test de khi-deux afin de montrer qu’au-delà de la représentation graphique, les différences de répartition (différences de fréquences) des rubriques abordées dans le contenu des actualités sont significatives. Les résultats des tests obtenus à partir de la distribution précédente sont regroupés ci-dessous (tableau 30).

	DEGRES DE LIBERTE	VALEURS DU χ^2 CALCULE	VALEUR DE P
KHI-DEUX TOTAL	4	20663	0,0000...
KHI-DEUX RESPONSABILITE SOCIALE/SPORT PROFESSIONNEL	1	5162	0,0000...
KHI-DEUX RESPONSABILITE SOCIALE/FORMATION	1	98	0,0000...
KHI-DEUX RESPONSABILITE SOCIALE/PARTENAIRES ET SPONSORS	1	296	0,0000...
KHI-DEUX RESPONSABILITE SOCIALE/SUPPORTERS ET ABONNES	1	430	0,0000...

Tableau 30 : Tests du khi-deux effectués.

La valeur du khi-deux total (20663) est largement supérieure au khi-deux théorique ($\chi^2 = 13,28$) ce qui confirme l’absence d’homogénéité de la répartition du contenu des articles selon la catégorie à laquelle ces derniers se rapportent. Le khi-deux mesurant la répartition des articles entre la catégorie « actualités sportives professionnelles » et « actualités sociales »

dans la seconde ligne (tableau 30) montre qu'il existe une différence significative entre ces deux thématiques et prouve que la dimension sociale est une dimension encore faiblement communiquée en comparaison des autres actualités et notamment des actualités traitant de la vie sportive du club professionnel. Néanmoins, les trois dernières lignes du tableau 30 sont intéressantes à analyser. En effet, les actualités « sociales » constituent la deuxième rubrique la plus représentée devant ces homologues « actualités formation », « actualités partenaires » et « actualités supporters », avec des différences de répartition entre « actualités sociales » et chacune de ces trois rubriques prises séparément, significatives. Cette observation apparaît comme étant en adéquation avec l'idée selon laquelle le club sportif professionnel apparaît comme une organisation dont la dimension sociale est naturellement ancrée dans son code génétique.

4.1.2.2. ANALYSE INTERACTIVITES

Nous avons regroupé l'ensemble des actualités collectées en fonction de l'activité exercée par les clubs sportifs professionnels. Les données ainsi catégorisées font apparaître un tableau de contingence (tableau 31) dans lequel nous avons inscrit les données brutes et en pourcentage des actualités en fonction du contenu thématique et de l'activité exercée par les clubs étudiés.

	ACTUS SPORTIVES PROS	ACTUS FORMATION	ACTUS PARTENAIRES	ACTUS SUPPORTERS	ACTUS SOCIALES	TOTAL
BASKET- BALL (PRO A)	1409 67,58%	122 5,85%	88 4,22%	18 0,86%	448 21,49%	2085 100%
FOOTBAL L (LIGUE 1)	4540 81,64%	361 6,49%	97 1,74%	166 2,99%	397 7,14%	5561 100%
RUGBY (TOP 14)	1821 74,54%	144 5,89%	198 8,1%	95 3,89%	185 7,57%	2443 100%
TOTAL	7770 77,01%	627 6,21%	383 3,8%	279 2,77%	1030 10,2%	10089 100%

Tableau 31 : Classification par activité des articles parus dans les rubriques d'actualités des sites Internet des 19 clubs sportifs professionnels étudiés.

Nous avons effectué à nouveau un test de khi-deux pour analyser les différences interactivités concernant le contenu des actualités parues sur les sites Internet officiels des clubs. L'intérêt de ce test est qu'il repose sur des proportions et permet ainsi d'éviter le biais

posé par la différence de clubs étudiés selon l'activité (basket-ball et football sont surreprésentés par rapport au rugby). Nous nous sommes donc reposés sur les proportions d'articles pour chacune des activités selon le contenu thématique des actualités collectées. Le test du khi-deux obtenu à partir des nouvelles données (tableau 31) offre des résultats significatifs quant à l'indépendance de chacune des activités par rapport aux catégories auxquelles se rapportent les articles. La valeur du khi-deux total (592,28) est supérieure au khi-deux théorique ($\chi^2 = 20,09$; $p < 0,01$) ce qui signifie l'indépendance de chacune des activités par rapport aux rubriques auxquelles se rapportent les actualités collectées. Nous avons, à partir de ces résultats, approfondi l'analyse en calculant le taux de liaison entre les activités des clubs sportifs professionnels et les rubriques des actualités (tableau 32). Le tableau présenté correspond à la transposition des valeurs brutes en écart-centrés réduits et permet de mesurer l'écartement ou le rapprochement des différents scores par rapport à une valeur nulle.

RUBRIQUES DES AR- TICLES ACTIVITES	ACTUALITES SPORTIVES PROFESSIONNELLES	ACTUALITES FORMATION	ACTUALITES PARTENAIRES	ACTUALITES SUPPORTERS	ACTUALITES SOCIALES
BASKET-BALL	-4,91	-0,67	0,99	-5,22	16,12
FOOTBALL	3,93	0,83	-7,85	0,99	-7,17
RUGBY	-1,39	-0,64	10,93	3,34	-4,08

Tableau 32 : Taux de liaison entre activités et rubriques.

Les signes de chacun des scores obtenus au croisement des items « activités » et « catégories du contenu des articles » montrent soit une répulsion de l'activité pour la catégorie dans le cas d'un signe négatif, soit une attirance dans le cas d'un signe positif. Plus la valeur absolue des chiffres est importante, plus l'attirance ou la répulsion est forte. A la lecture de la première ligne (tableau 32), nous pouvons lire concernant le basket-ball qu'en matière d'actualités parues, cette activité est repoussée par le « sport professionnel » (-4,91), ainsi que les « supporters et abonnés » (-5,22), mais est en contrepartie largement attirée par la dimension « sociale » des actualités collectées (+16,12), et indifférente par rapport aux deux rubriques restantes que sont la « formation » et les « partenaires et sponsors » (-0,67 et 0,99).

En matière de dimension sociale, il est donc intéressant de noter la forte attraction du basket-ball pour la thématique des « actualités sociales ». Nous présentons un graphique permettant de mesurer visuellement les premiers résultats obtenus après les traitements statistiques opérés.

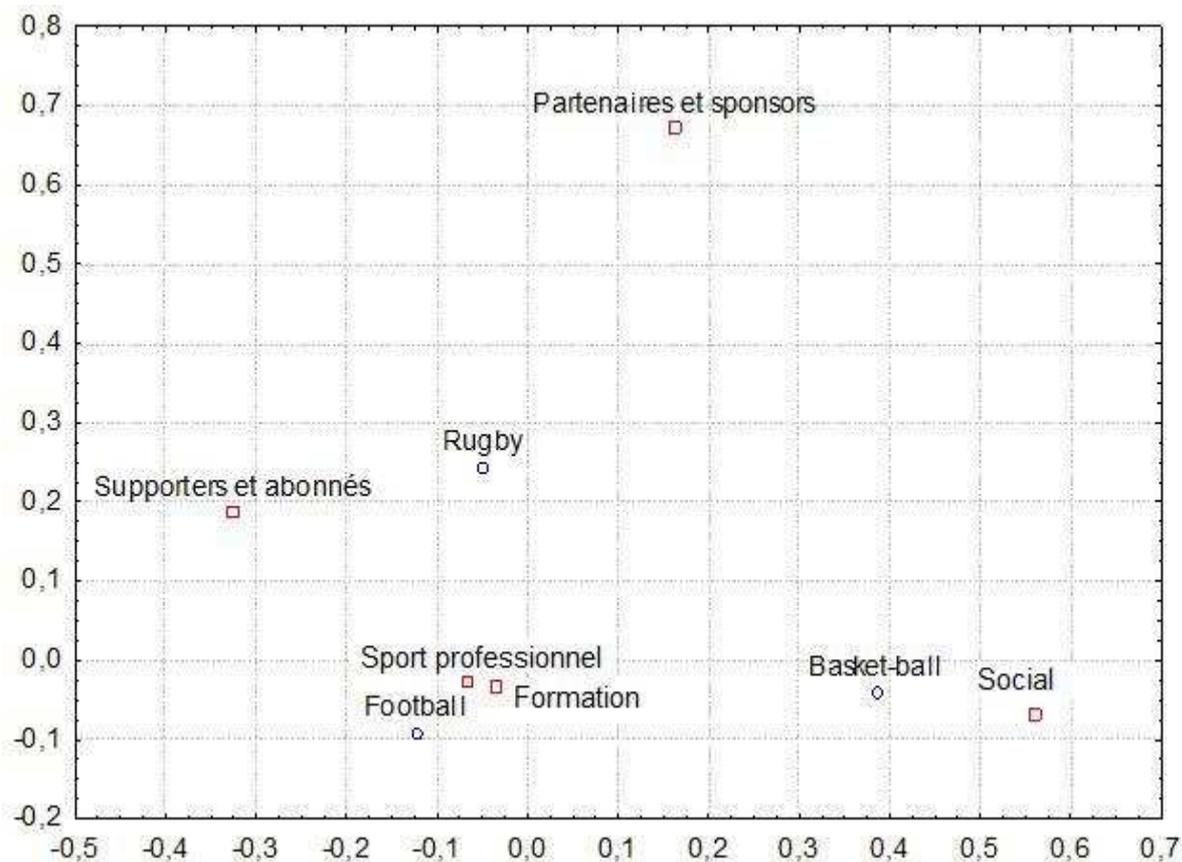


Figure 24 : Représentation graphique des taux de liaison entre rubrique des actualités et activités.

4.1.3. Interprétation des données

Après avoir collecté puis traité les données obtenues, nous interprétons à présent les premiers résultats de cette étude exploratoire. Nous envisageons tout d'abord les écueils méthodologiques liés au caractère exploratoire et quantitatif de l'étude réalisée (4.1.3.1). Ces limites questionnent la conformité entre le niveau de pratiques de RSE réalisées et la communication qui en est faite. Elles appellent ainsi à envisager d'autres études complémentaires afin d'analyser les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Enfin, les résultats des derniers traitements statistiques obtenus suggèrent l'idée d'un lien entre l'activité sportive des clubs et leur niveau de communication d'actualités sociales. A cet effet, nous généralisons les résultats à l'ensemble des clubs sportifs professionnels et posons la question de savoir si les clubs les moins professionnalisés d'entre eux sont les plus enclins à communiquer sur leur dimension sociale (4.1.3.2). Cette interrogation influencera par la suite le choix de nos cas au moment de la passation des entretiens avec les dirigeants et les parties prenantes des clubs professionnels investigués.

4.1.3.1. ECUEILS METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE MENEES

L'étude de la place de la dimension sociale dans les actualités parues sur les sites Internet officiels des clubs sportifs professionnels pose un certain nombre de limites. Nous en avons relevé trois principales qui tendent à modérer les résultats obtenus. La première difficulté entrevue est commune aux nombreuses études quantitatives menées. Elle interroge sur la représentativité de l'échantillon des clubs sportifs professionnels retenus (4.1.3.1.1) et invite à la plus grande prudence quant aux tentatives de généralisation des résultats à l'ensemble du secteur. La seconde a trait au découpage des rubriques permettant de classer le contenu des actualités des clubs (4.1.3.1.2). Effectué de façon arbitraire après une première étude empirique sur les différents sites Internet officiels des clubs, ce découpage aboutit à la constitution de cinq rubriques dont celle que nous avons nommé « actualités sociales » qui apparaît large au regard des principes de RSE retenus. Enfin la dernière limite fait référence à des problèmes récurrents rencontrés par les chercheurs en sciences de gestion s'intéressant au concept de RSE : celui de mesurer la cohérence entre les stratégies d'affichage des organisations en matière de RSE et les pratiques effectivement réalisées (4.1.3.1.3). Nous traitons tour à tour chacun de ces écueils.

4.1.3.1.1. La représentativité de l'échantillon

Le premier écueil méthodologique lié à la nature quantitative de l'étude réalisé porte sur la représentativité de notre échantillon. En effet, au-delà de la sélection faite laquelle n'intègre que des clubs de basket-ball, de football et de rugby évoluant respectivement dans les championnats les plus professionnalisés (Pro A, Ligue 1 et Top 14) parmi ceux des sports collectifs professionnels, la taille de l'échantillon peut prêter à discussion. Composé de 19 clubs sportifs professionnels parmi les cinquante que comptent les trois divisions citées (16 clubs en pro A, 20 en Ligue 1 et 14 en Top 14), l'échantillon n'est représentatif qu'à 38% (19/50) de l'ensemble de la population des clubs appartenant à ces trois divisions. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs surreprésentées. Avec 44%, 35% et 36% de clubs analysés respectivement dans les divisions de Pro A de basket-ball, de Ligue 1 de football et de Top 14 de rugby, les résultats obtenus de l'étude apparaissent difficilement généralisables à l'ensemble du corpus. Cet écueil provient de problèmes relevant de critères d'accessibilité aux données. Nous n'avons, en effet, retenu uniquement les clubs disposant d'un accès aux archives pour la saison sportive 2008-2009 dans la mesure où la passation de cette étude s'est déroulée la saison suivante. Alors même que dans de nombreux tests statistiques, les mathématiciens établissent à 30 le nombre d'observations effectuées pour pouvoir évoquer des échantillons à la taille suffisamment importante, nous n'avons donc dû nous satisfaire des 19 clubs retenus.

De même, nous avons raisonné concernant le premier traitement statistique réalisé sur des résultats généraux permettant d'avancer l'argument que les « actualités sociales » ne sont que peu mises en évidence en comparaison des « actualités sportives professionnelles ». Or, cette conclusion cache des disparités importantes car si nous avons réalisé une distinction de la répartition des articles selon l'activité à laquelle le club se réfère, nous ne l'avons pas fait pour chacun des clubs. Nous avons, dans le second traitement statistique, différencié l'ensemble des clubs sportifs professionnels selon l'activité exercée. Cependant, dans ce second cas, il apparaît que deux clubs sportifs professionnels appartenant à une même ligue peuvent recouvrir des réalités complètement différentes en matière d'actualités sociales communiquées. C'est le cas par exemple, de l'Asvel et du Sluc Nancy, deux clubs appartenant à la Pro A de basket-ball lors de la saison de notre étude, faisant apparaître des

divergences marquées concernant les actualités sociales communiquées sur leurs sites Internet.

4.1.3.1.2. Le découpage des rubriques

La seconde limite de l'étude réalisée porte sur le choix des rubriques dans lesquelles ont été classées l'ensemble des actualités recueillies. Le découpage s'est opéré à partir de la logique de la TPP qui, dans sa version normative, incite les organisations à prendre en compte l'ensemble de leurs parties prenantes. Nous avons donc tenté de retracer cette logique en créant de façon arbitraire des rubriques regroupant des contenus de plus en plus élargis à destination de la communauté des clubs au sens large. Nous avons regroupé dans cinq rubriques distinctes des actualités allant d'une communication axée sur la vie sportive interne du club jusqu'à une communication portée sur les attentes des parties prenantes externe des clubs. Ces choix arbitraires ont été réalisés de telle sorte qu'aucune des actualités recueillies ne puissent appartenir à aucune des rubriques créées. Toutefois, le découpage demeure discutable. La dernière rubrique, celle regroupant les actualités « sociales » et dont le contenu se rapproche le plus comparé aux autres dimensions des principes de RSE auquel peut souscrire la stratégie de communication des clubs sportifs professionnels a un poids légèrement surévalué. Ainsi, nous avons regroupé les actualités paraissant sur les équipes amateurs de l'association support du club professionnel dans cette rubrique « actualités sociales » alors que nous aurions pu les classer dans la rubrique « formation ». Nous avons, dans ce cas, opéré une distinction entre les centres de formation n'accueillant que des athlètes déjà préformés et susceptibles d'avoir un impact à moyen terme sur l'équipe professionnelle et les équipes de la section amateur qui font partie de la communauté du club au sens large. Enfin, certaines des actualités recueillies se trouvaient à l'intersection de deux ou trois thématiques traitées. Nous avons pris le parti de classer ce type d'actualités dans une seule rubrique, celle à laquelle se rapportait principalement l'actualité recueillie. Ceux-ci auraient mérités d'être au moins classés dans les deux rubriques mais les données auraient été plus difficiles à traiter statistiquement.

4.1.3.1.3. Communiquer n'est pas pratiquer !

Le troisième et dernier écueil méthodologique de l'étude exploratoire auquel nous avons été confronté provient de la difficulté à lier le niveau de communication d'actualités sociales des clubs sportifs professionnels aux pratiques de RSE effectivement réalisées. En effet, la difficulté de pénétration du champ des clubs sportifs professionnels nous a incités à d'abord explorer la dimension sociale des clubs à travers la communication qu'ils en font à travers leurs principaux moyens de communication externe, c'est-à-dire leurs sites Internet officiels. Toutefois, il reste à savoir si le niveau de pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français correspond au niveau de communication affichée en matière d'actualités sociales parues. En effet, la communication d'actualités sociales montre que le club sportif professionnel exerce la RSE mais cette dernière est-elle en adéquation avec le niveau de communication affiché ? Dans le cas d'une réponse négative à cette question, les clubs sportifs professionnels risquent d'être des organisations suspectées de mettre en place des stratégies de *greenwashing* ce qui a déjà été montré dans le secteur des industries polluantes. A l'inverse, l'absence de communication n'implique pas qu'aucune pratique de RSE n'ait été mise en place. Ce constat est renforcé par le fait que nous sommes intéressés aux contenus des actualités recueillies en les répertoriant dans des « rubriques » au sens que donnent Paillé et Muccielli (2012) à ce terme, autrement dit sans prendre en compte ce qui a été réellement dit à propos des thèmes abordés. C'est donc le mix entre communication et pratiques effectives réalisées en matière de RSE qui doit être analysé ce que ne permet pas complètement cette première étude exploratoire menée. C'est la raison pour laquelle nous mobiliserons d'autres méthodes que l'analyse seule des sites Internet afin d'analyser la pratique de la RSE des clubs sportifs professionnels.

4.1.3.2. LES CLUBS LES MOINS PROFESSIONNALISES SONT-ILS LES PLUS ENCLINS A COMMUNIQUER SUR LEUR DIMENSION SOCIALE ?

Les actualités sociales demeurent, au regard de l'étude réalisée sur les 19 clubs sportifs professionnels que nous avons retenus, un domaine pour lequel les dirigeants communiquent de façon modérée. Les actualités traitant de la vie sportive de l'équipe professionnelle sont largement majoritaires ce qui apparaît compréhensible sachant que le cœur de l'activité d'un club professionnel se situe dans la gestion de ses activités professionnelles. Toutefois, d'après notre découpage, les actualités sociales constituent la deuxième rubrique la plus représentée. Il est à noter que parmi les clubs étudiés, certains ont créé des associations citoyennes comme

l'Asvel ou le Stade Toulousain voire des fondations pour le PSG ce qui explique parfois le nombre élevé d'actualités sociales dans ces clubs. Approfondir l'analyse en étudiant l'importance relative du nombre d'articles traitant de RSE par rapport aux autres catégories utilisées, selon cette fois-ci, les activités nous a permis de mesurer l'incidence de la médiatisation et de la professionnalisation des activités sur le niveau de communication d'actualités sociales. En effet, le football constitue en France et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest le sport le plus médiatisé et le plus professionnalisé à la lecture des indicateurs économiques du secteur¹⁰¹. En France, le football est suivi par le rugby dont le montant des droits télévisuels liés à la retransmission des matches du Top 14 est croissant depuis quelques années. Dernière activité exercée dans l'échantillon des 19 clubs retenus, le basket est moins médiatisé et par conséquent moins professionnalisé. En prenant des organisations aux profils médiatique et économique aussi hétérogènes, nous avons tenté d'observer si la RSE était un moyen d'exister pour des clubs issus d'activités qui ne jouissent pas d'une forte exposition médiatique. Nous nous sommes donc interrogés sur la différence entre les activités concernant la part relative d'articles classés dans chaque catégorie et plus spécifiquement celle des « actualités sociales ».

Les premiers résultats montrent que l'activité basket-ball semble fortement représentative de la responsabilité sociale des clubs comparée au football et au rugby. A l'inverse, le football est l'activité qui traite le plus de sport professionnel. Le rugby fait figure d'activité à part puisqu'il obtient des scores élevés pour la partie « actualités partenaires ». Ces résultats ouvrent de nouvelles perspectives de recherche concernant l'engagement social des clubs en fonction de leur degré d'exposition médiatique et de leurs poids économiques. Il semblerait ainsi que les activités fortement médiatisées (football, rugby) et donc puissantes économiquement sont moins enclines, en proportion, à communiquer autour des actualités sociales. A l'inverse le basket-ball, activité peu médiatisée en comparaison des deux précédemment citées, possède un champ d'action beaucoup plus local et a fait de ces actualités sociales un élément important de sa stratégie de communication.

¹⁰¹ Cf. chapitre 2.

SYNTHESE DE LA SECTION 4.1

Cette section présente la première des études exploratoires préalables à la réalisation des études de cas. Cette étude a été effectuée à partir de l'analyse de contenu des actualités parues sur les sites Internet officiels de clubs sportifs professionnels français lors de la saison sportive 2008-2009. Nous avons retenu trois championnats professionnels de sports collectifs (Pro A en basket-ball, Ligue 1 en football et Top 14 en rugby) au sein desquels nous avons sélectionné un ensemble de 19 clubs sportifs professionnels (sept clubs de Pro A, sept clubs de Ligue 1 et cinq clubs de Top 14) au regard de l'accessibilité aux archives de leurs actualités. Nous avons collecté 10 089 actualités que nous avons répertoriées en cinq rubriques ; celles se rapportant à la vie sportive de l'équipe professionnelle, à la formation, aux partenaires, aux supporters et celles se référant à la dimension sociale du club. Cette dernière rubrique est celle qui se rapproche le plus des principes que tentent de véhiculer la RSE, c'est-à-dire prendre en compte les besoins de l'ensemble des parties prenantes de la communauté dans laquelle s'insèrent les clubs sportifs professionnels. Bien que l'étude comprenne un certain nombre de limites (problème de représentativité de l'échantillon, découpage arbitraire des rubriques...), elle offre quelques résultats sur la façon dont la dimension sociale des clubs est communiquée notamment au regard de leurs niveaux de médiatisation et de professionnalisation.

Nous retirons de ces résultats quelques pistes de réflexion. Premièrement les actualités liées à des pratiques de RSE sont minoritaires en comparaison de la place accordée par les dirigeants de clubs aux actualités sportives de la section professionnelle du club. Ce résultat paraît aller de soi dans la mesure où l'une des activités premières d'un club sportif professionnel concerne l'organisation de spectacles sportifs. La deuxième série de traitements statistiques est plus intéressante à analyser. Elle montre qu'il existe différentes façons de communiquer autour de la dimension sociale des clubs et permet de s'interroger sur la capacité des clubs les moins professionnalisés à communiquer plus au regard de leurs dimensions sociales. D'après les premiers résultats observés, il semble, malgré les limites de cette enquête que cette observation soit vérifiée dans le cas de notre échantillon.

Est-ce que les clubs les plus professionnalisés, sous prétexte qu'ils ne communiquent pas ou peu d'actualités sociales sur leurs sites, ne pratiquent pas la RSE pour autant ? N'existerait-il pas plutôt chez les clubs moins professionnalisés, comme ceux de basket-ball

dans notre échantillon, un besoin de légitimer les missions d'intérêt général qu'ils se sont vues confier par leurs partenaires publics et pour lesquelles ils en retirent un apport financier relatif important. A contrario, les dirigeants de clubs les plus professionnalisés, comme ceux de football, ne se sentent-ils pas envahis d'un sentiment de pudeur au moment de revendiquer et de communiquer leur RSE, par crainte de voir taxer leurs politiques sociales de simple faire-valoir visant à cacher les mauvais côtés du foot business ? Si ces questions demeurent en suspens, elles nous ont fortement influencés dans le choix des études de cas que nous avons menées au chapitre 5. En effet, nous avons voulu prendre des clubs aux profils différents car nous pensons qu'il existe des stratégies différentes de RSE selon le degré de médiatisation et de professionnalisation des clubs sportifs professionnels. Le choix des clubs de basket-ball de Chalon-sur-Saône et de Villeurbanne ainsi que ceux de football d'Auxerre et de Lyon comme étude de cas et permet d'analyser avec plus de consistance l'exercice de la RSE au sein des clubs sportifs professionnels français.

SECTION 4.2. LA PLACE DE LA RSE DANS LE DISCOURS DES DIRIGEANTS

« La notion de responsabilité sociale des entreprises est, comme tous les termes issus du recoupement des pratiques discursives, chargée des différents contenus sémantiques résultant à la fois de l'intentionnalité des acteurs qui mobilisent la notion mais aussi de l'interprétation de la notion qui est faite par le processus de compréhension des acteurs. Exception faite de certains néologismes ne reprenant aucune notion précédemment utilisée, un mot est toujours chargé de significations accumulées au cours du temps » (Delalieux, 2005).

L'étude exploratoire précédente réalisée sur les sites Internet officiels de clubs sportifs professionnels de basket-ball, de football et de rugby nous a ouverts des pistes de réflexion sur la façon dont les clubs communiquent leur dimension sociale en fonction de leurs degrés de médiatisation et par conséquent du poids économique qu'ils revêtent. Néanmoins, la nature quantitative de cette première étude ne nous a pas permis de retranscrire les véritables modes de pensées et d'agir des responsables de clubs sportifs professionnels. Les enquêtes qualitatives se prêtent plus convenablement à la tentative de description des logiques d'acteurs (Royer, 2005 ; Giddens, 1984). Sans prétendre ni vouloir faire basculer notre recherche dans une position entièrement constructiviste, qui tendrait à envisager la « possibilité d'interagir avec les acteurs pour un projet de connaissances compréhensif », (Wacheux, 1996, p. 15), nous avons pour objectif, à travers cette enquête, d'interpréter des réalités émanant du terrain de notre investigation. Nous avons entrepris d'interroger une partie des dirigeants des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne sur la représentation qu'ils se font de la RSE de leurs clubs, la forme que celle-ci prend dans leurs pratiques et la façon dont ils évaluent et la mesurent.

Il est ainsi difficile d'évoquer la RSE sans prendre en considération les acteurs qui la fondent. Le concept de RSE est fortement inscrit dans une perspective managériale ; nous rappelons ici que la première définition de la responsabilité sociale a été consacrée aux hommes d'affaires et aux managers (Bowen, 1953) avant d'être transposée au cas de l'entreprise puis plus récemment des organisations. En interrogeant les logiques d'actions des dirigeants, lesquelles font référence aux principes générateurs de l'action individuelle et collective en situation tels que les valeurs (culture), les influences sur autrui (pouvoir) et les intérêts (stratégie) (Amblard et al., 1996), nous tentons de comprendre la façon dont la RSE est perçue par les dirigeants qui pilotent les clubs sportifs professionnels et la façon dont elle est opérationnalisée. Par dirigeants, nous sous-entendons les acteurs internes à l'organisation détenant un pouvoir d'influence sur ses décisions stratégiques. Cette définition comprend les

présidents de clubs qui ont un pouvoir juridique de décision au titre de président du conseil de surveillance ou du conseil d'administration auquel nous avons rajouté des salariés des clubs (managers généraux, directeurs commerciaux et de la communication, responsables en charge de la formation...) susceptibles de faire remonter à leurs directions des informations clés potentiellement influentes sur la façon de mener la politique d'entreprise.

Cette seconde étude exploratoire repose sur des entretiens menés en face à face avec des dirigeants de neuf clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne préalablement sélectionnés. Nous décrivons la méthodologie employée lors de la passation de ces entretiens (4.2.1). L'entretien semi-directif centré y est décrit comme un outil efficace pour recueillir auprès des acteurs interrogés des éléments sur la RSE qui au contact de notre champ d'investigation s'avère être exploratoire. Nous analysons ensuite les discours sur la représentation que les dirigeants interviewés se font de la RSE au sein de leur club (4.2.2). Nous montrons que les discours s'inscrivent toutefois dans une perspective managériale comme en témoignent les nombreuses actions entreprises dont la plupart sont dictées par les pouvoirs publics même si une partie d'entre elles relève d'initiatives privées (4.2.3). L'évaluation et les enjeux se référant à la RSE dans les clubs sportifs professionnels étudiés (4.2.4) demeurent faiblement traités.

4.2.1. Méthodologie liminaire aux entretiens menés

Les méthodes qualitatives en sciences de gestion comportent une batterie d'outils d'investigation mis à disposition du chercheur pour tenter de décrypter la réalité sociale de l'objet d'étude. L'expression du caractère qualitatif d'une recherche « *couvre l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social* » (Jodelet, 2003). La complexité de ces méthodes nécessite de traiter de la méthodologie employée dans le cadre de nos recherches en délimitant en premier lieu le contexte de l'enquête réalisée (4.2.1.1). Parmi les différents outils de collecte de données qualitatives par enquête, nous avons retenu l'entretien semi-directif centré (4.2.1.2) qui constitue une méthode largement employée dans les sciences de gestion (Romelaer, 2005). A partir de cette méthode, nous nous intéressons à l'étape de construction de la grille d'entretien (4.2.1.3) qui apparaît comme étant une phase centrale de notre enquête.

4.2.1.1. CONTEXTE DE L'ENQUETE

La seconde étude de notre travail doctoral a consisté à mener une enquête auprès de dirigeants de clubs sportifs professionnels sur la façon dont la RSE est pratiquée et évaluée au sein de leurs organisations au regard de la représentation et de la mesure des enjeux qui en est faite. L'enquête a été réalisée lors de la saison sportive 2009-2010 suite à la première étude portant sur l'analyse des actualités parues sur les sites Internet des clubs sportifs professionnels de basket-ball, de football et de rugby. Elle a été menée sur la Région Bourgogne pour deux raisons principales. La première raison de ce choix a été guidée par des impératifs économiques. Comme nous avons besoin d'interroger des dirigeants de clubs sportifs professionnels en face à face, nous nous devons d'être présents dans leurs organisations pour la passation d'entretiens, d'où la nécessité de nous limiter géographiquement à un nombre restreint de clubs. La seconde provient de notre familiarisation avec le secteur et certains acteurs du sport professionnel en Bourgogne nous ayant facilité le contact avec les dirigeants interviewés. La Bourgogne se signalant par la présence de nombreux clubs sportifs professionnels, nous avons répertorié ces différents clubs à partir d'une carte de la région (figure 25).

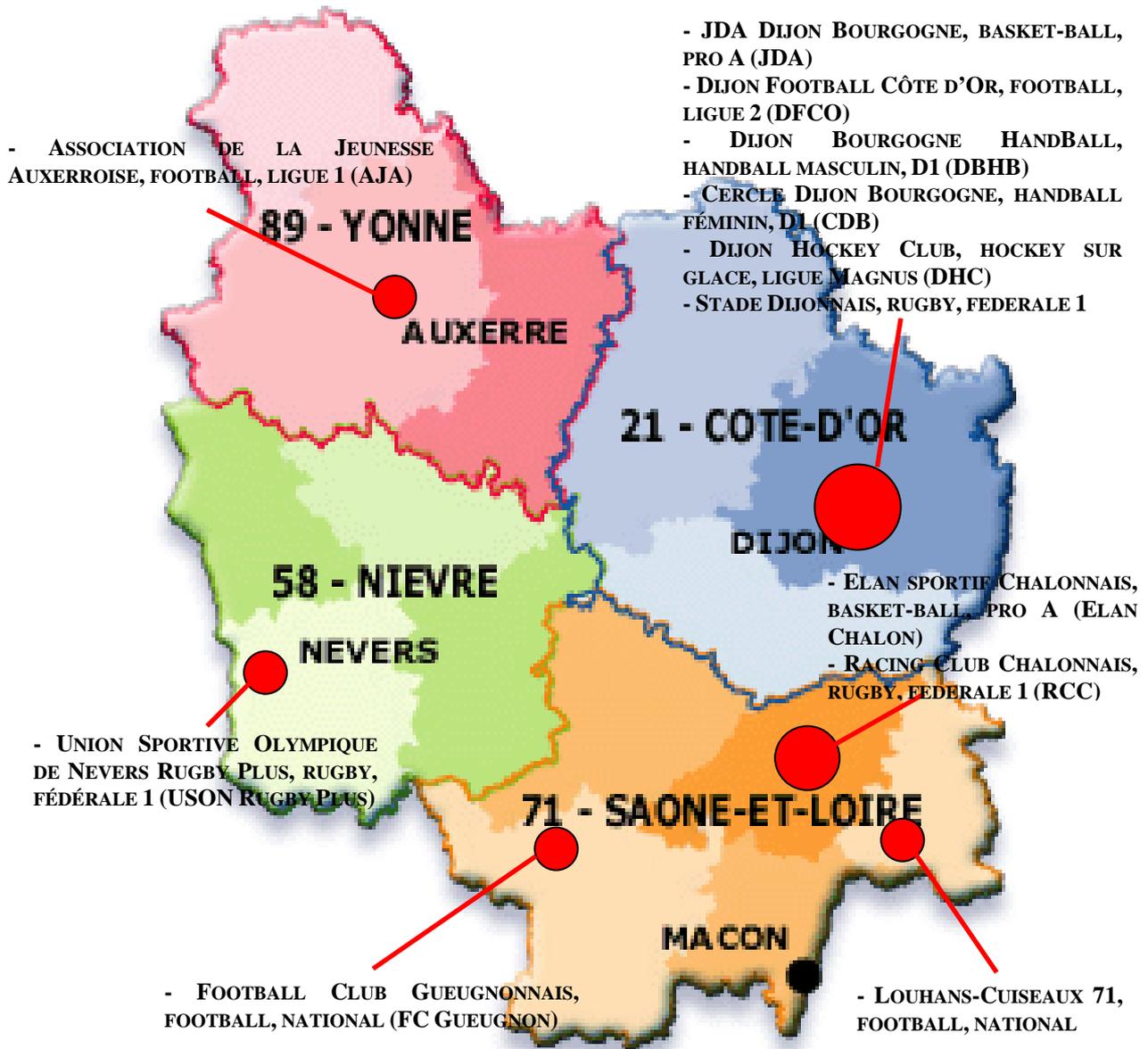


Figure 25 : Représentation géographique des 12 clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne pour la saison sportive 2009-2010.

La carte ci-dessus (figure 25) représente l'ensemble des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne. D'après la typologie opérée au Chapitre 2, nous sommes en présence de clubs sportifs professionnels hautement professionnalisés comme en témoigne la présence de nombreux clubs appartenant à une ligue sportive professionnelle et dotés de sociétés commerciales ou qui possèdent au moins l'un de ces deux critères (tableau 33).

TYPLOGIE	CLUBS
Clubs appartenant à une ligue sportive professionnelle et constitués en sociétés commerciales (1)	AJA ; DBHB ; DFCO ; JDA ; Elan Chalon
Clubs appartenant à une ligue professionnelle mais n'étant pas constitués en sociétés commerciales (2)	-
Clubs constitués en sociétés commerciales mais n'appartenant pas à une ligue professionnelle (3)	Stade Dijonnais ; RCC ; USON Rugby Plus ; FC Gueugon ; Louhans Cuiseaux 71
Clubs employant des athlètes n'appartenant pas à une ligue professionnelle et n'étant pas constitués en sociétés commerciales	CDB ; DHC

Tableau 33 : Classification des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne au regard de la typologie établie sur le degré de professionnalisation des clubs¹⁰².

A l'exception du DHC et du CDB qui, lors de la saison sportive 2009-2010, n'appartenaient pas à une ligue professionnelle¹⁰³ et n'étaient pas constitués en société commerciale, tous les autres clubs possédaient au moins un de ces deux critères cette saison-là. Néanmoins, la réflexion entamée par les dirigeants respectifs de ces deux clubs, sur le projet de création d'une société commerciale laisse à penser que ces deux clubs pourraient, dans un proche avenir, gravir un niveau supplémentaire dans la professionnalisation de leurs organisations. L'ensemble des clubs nommés ci-dessus n'a cependant pas pu être étudié intégralement. Trois d'entre eux, l'USON Rugby Plus, le FC Gueugnon et Louhans Cuiseaux 71 ont été exclus de la passation d'entretiens¹⁰⁴. C'est donc sur un ensemble de neuf clubs sportifs que se sont réalisés les entretiens. Les personnes interviewées sont pour la plupart des managers généraux (5), des présidents (4), des directeurs commerciaux, communication et marketing (2) et des responsables de la formation (2). Quatre clubs pour lesquels nous avons des contacts plus aboutis ou pour lesquels nous avons besoin d'informations complémentaires ont été interviewés avec le regard croisé de deux acteurs, ce qui explique que le nombre d'entretiens exploratoires soit supérieur au nombre total de clubs (tableau 34).

¹⁰² Les numéros placés entre parenthèses correspondent à la typologie des clubs sportifs professionnels réalisée à la Section 2.1.

¹⁰³ La ligue Magnus est le nom donné au championnat de France de hockey sur glace mais ne constitue pas une ligue professionnelle. La Fédération Française de Hockey sur Glace (FFHG) est en fait relativement récente (2006) et s'était donné comme moyen la création d'une ligue professionnelle à l'horizon 2010 mais ne l'était toujours pas en 2012. Quant à la Ligue Féminine de Handball (LFH), elle est une commission fédérale et non une ligue professionnelle au statut autonome. Les deux divisions dans lesquelles évoluent ces deux clubs demeurent toutefois, du point de vue sportif, très proches du fonctionnement des ligues professionnelles.

¹⁰⁴ Le FC Gueugnon a changé son organigramme au moment de l'enquête et le nouveau président n'avait pas tous les éléments en main pour nous répondre alors que le club de Louhans-Cuiseaux 71 était en proie à des difficultés en interne et a refusé de nous accorder un entretien. Concernant le cas de l'USON Rugby Plus, le passage récent du club du statut associatif à celui de SASP au moment de l'enquête en 2009, alors même que le club évoluait en Fédérale 2, ne constituait pas, selon nous, un cas assez intéressant pour être étudié.

CLUBS		DIVISION	ACTEUR INTERVIEWE	DATE DE L'ENTRETIEN	DUREE DE L'ENTRETIEN
AJA		Ligue 1 de Football	Directeur commercial	30 octobre 2009	24'44"
DFCO		Ligue 2 de Football	Président	19 Novembre 2009	36'42"
			Manager général	15 Décembre 2009	47'53"
ELAN CHALON		Pro A de Basket-ball	General Manager	26 Octobre 2009	65'18"
JDA		Pro A de Basket-ball	Directeur commercial	23 Novembre 2009	29'08"
			General Manager	03 Décembre 2009	57'05"
CDB		Division 1 féminine de Handball	Président	22 Octobre 2009	44'04"
DBHB		Division 1 masculine de Handball	Responsable de l'école de Handball	24 Novembre 2009	36'13"
			Président	25 Novembre 2009	29'45"
STADE DIJONNAIS		Fédérale 1 de Rugby	Responsable de l'école de Rugby	14 Octobre 2009	21'50"
			Manager général	14 Octobre 2009	22'58"
RCC		Fédérale 1 de Rugby	Manager général	02 Novembre 2009	51'13"
DHC		Ligue Magnus de Hockey	Président	06 Novembre 2009	61'15"
MOYENNE	-	-	-	-	40'38"

Tableau 34 : Clubs et acteurs interviewés et durées des entretiens associés (saison sportive 2009-2010).

4.2.1.2. L'ENTRETIEN DE RECHERCHE SEMI DIRECTIF CENTRE

La phase du processus de recherche, visant au choix d'un outil méthodologique, est importante alors qu'elle apparaît être négligée par la plupart des chercheurs (Wacheux, 1996). Devant le large éventail d'instruments de recherche à notre disposition, nous avons donc opté pour l'entretien de recherche. Celui-ci « *est un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 145). Il constitue, en outre, un outil méthodologique principalement utilisé en sciences sociales (Gavard-Perret et al., 2008), mais également une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion (Romelaer, 2005). Parmi les différents types d'entretien existants¹⁰⁵, nous avons retenu l'entretien semi-directif centré ou dirigé, qui permet à l'interrogé de parler librement sans orienter son point de vue ce qui limite les biais et garantit ainsi une bonne scientificité à l'enquête réalisée (Romelaer, 2005). Ce type d'entretien s'adapte également de manière idoine à la nature générale exploratoire et inductive de nos recherches.

Nous avons recueilli les témoignages des dirigeants de clubs à travers la passation d'entretiens semi-directifs en face à face. Pour chaque entretien mené, l'objet de la recherche a été dévoilé à nos interlocuteurs et la conversation a été enregistrée à l'aide d'un microphone permettant ainsi de retranscrire chacun des entretiens et d'analyser leurs contenus thématiques¹⁰⁶. Contrairement à l'entretien individuel libre qui laisse place à une discussion ouverte autour d'une thématique donnée, l'entretien semi-directif centré se différencie de ce dernier en accordant une place importante à la structuration des objectifs fixés par l'enquêteur ainsi qu'à une interaction verbale plus prononcée entre le chercheur et l'interviewé (Freyssinet-Dominjon, 1997). Il nécessite, à cet égard, la construction au préalable d'une grille d'entretien appelée aussi canevas de recherche (Gavard-Perret et al., 2008 ; Freyssinet-Dominjon, 1997).

¹⁰⁵ Le Chapitre 3 de l'ouvrage de Gavard-Perret et al. (2008) offre une revue exhaustive des types d'entretiens.

¹⁰⁶ L'intégralité des entretiens de cette seconde étude sont regroupées dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°2 sur la RSE des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

4.2.1.3. CONSTRUCTION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien constitue « *l'inventaire des thèmes prévus et des données de fait qui, à un moment donné ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément* » (Freyssinet-Dominjon, 1997 p. 158). Il a été réalisé suivant une logique dite d'entonnoir. L'objet de recherche était ouvertement indiqué à l'interviewé et les entretiens ont été réalisés en deux temps. Le premier avait pour but de laisser une liberté de parole conséquente à l'enquêté en lui demandant de décrire de manière générale le club dans lequel il était investi. La transition s'amorçait lorsque l'interviewé était interrogé sur les liens qui unissent la société professionnelle à la section amateur (uniquement lorsque le club était constitué en société commerciale) et pour l'ensemble des acteurs interrogés (quel que soit le statut juridique du club), la considération du travail bénévole que le club pouvait avoir pour les personnes issues de cette section. Cette phase de transition amenait les personnes interrogées à communiquer sur un des nombreux aspects sociaux que les clubs sportifs professionnels revêtissent. Cela permettait ainsi d'introduire la deuxième partie centrée sur la question centrale de recherche : la représentation d'un club socialement responsable.

Afin de se familiariser avec cet outil méthodologique, nous avons testé au préalable la grille d'entretien présentée (figure 26) auprès d'un dirigeant d'une base nautique de Côte d'Or sur les politiques de développement durable mises en place dans sa structure. Nous présentons les grandes étapes de l'entretien sans toutefois y faire figurer les différentes relances possibles ; celles-ci étant propres à chaque entretien. L'objectif, ici, n'est autre que de décrire la trame de recherche sur laquelle nous nous sommes appuyés pour interroger les différents dirigeants de clubs.

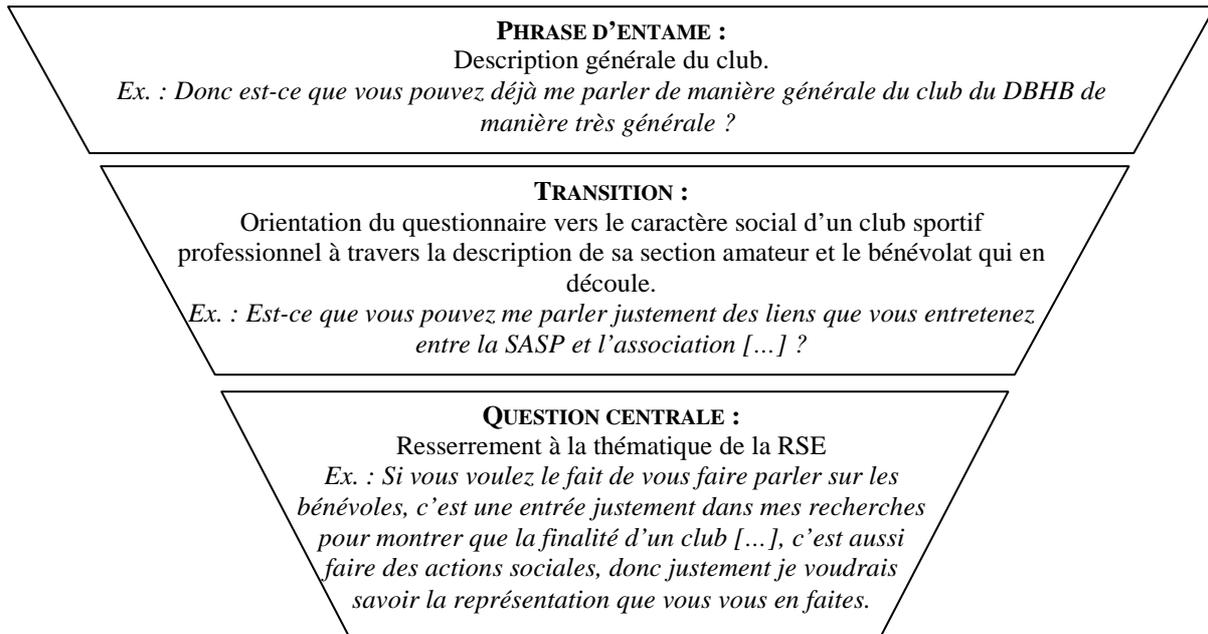


Figure 26 : Exemple d'une trame d'entretien mené auprès des acteurs de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

Dans la deuxième partie de l'entretien, nous avons expressément resserré les questionnements autour de la thématique de la RSE. Nous avons ciblé quatre domaines sur lesquels nos interlocuteurs étaient systématiquement orientés ou relancés (tableau 35). Le premier d'entre eux était axé sur les représentations qu'avaient les interviewés du concept de RSE. La question d'accroche posée était : « *Qu'est-ce qu'un club responsable socialement selon vous ?* ». S'en suivait alors une thématique sur les actions mises en place. Les interrogés avaient ensuite la possibilité de s'exprimer sur d'éventuelles pratiques d'évaluation mises en place au sein de leurs clubs et enfin d'aborder les perspectives futures de la RSE en répondant de manière ouverte à la question : « *Sur ces questions sociales, comment voyez-vous votre club dans l'avenir ?* ».

THEME N°1	<p>LA REPRESENTATION DE LA RSE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS.</p> <p><i>Ex. : Qu'est-ce qu'un club responsable socialement, pour vous ?</i></p>
THEME N°2	<p>LES ACTIONS DE RSE.</p> <p><i>Ex. : Est-ce que vous voyez d'autres actions qui seraient menées par la partie SASP ?</i></p>
THEME N°3	<p>LES PRATIQUES D'EVALUATION DE LA RSE.</p> <p><i>Ex. : Est-ce que vous avez déjà estimé l'impact, ne serait-ce qu'économique de votre... enfin de vos activités, pas les activités sociales, mais vraiment au sens large ? [...] Et au niveau social est-ce que vous avez des retours sur ce que vous avez pu mener ?</i></p>
THEME N°4	<p>LES ENJEUX FUTURS DE LA RSE DES CLUBS.</p> <p><i>Ex. : La dernière question pour terminer cet entretien porte sur les enjeux justement de cette responsabilité sociale, comment vous voyez dans le futur ces actions sociales et quels seraient les enjeux d'en faire, de continuer à les faire ou peut-être d'en faire plus ?</i></p>

Tableau 35 : Exemple d'un guide (ou canevas) d'entretien mené auprès des acteurs de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

Nous n'avons pas modifié la structure principale de l'entretien au cours des deux mois consacrés à la passation des entretiens. Néanmoins, le caractère exploratoire de l'enquête nous a conduits à développer plus profondément certains thèmes et inversement à passer rapidement sur d'autres. Ainsi, la thématique portant sur les actions de RSE a été étayée par des relances portées notamment sur les objectifs et les ressources liées à leurs mises en pratique permettant de pré-tester les dimensions du cadre d'analyse que nous avons exposé dans le troisième chapitre et à l'aide duquel nous sommes allés réaliser les études de cas qui suivent cette seconde étude.

4.2.2. Analyse discursive de la représentation de la RSE

Nous nous intéressons dans cette sous-section au premier thème abordé dans les entretiens menés avec les dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne : la représentation de la RSE des clubs sportifs professionnels. Etudier la représentation de la RSE dans le discours des dirigeants nécessite d'effectuer une analyse qualitative des propos recueillis. Nous avons opté pour l'analyse de contenu définie par Bardin (2007, p. 42) comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages* ». Ce type d'analyse permet de catégoriser les données recueillies. Toutefois, comme le rappelle Weber (1990, p. 13) « *il n'y a aucune bonne manière simple de faire une analyse de contenu* ». Cet exercice s'avère en effet périlleux car il consiste en un traitement subjectif de données qualitatives (Romelaer, 2005). C'est la raison pour laquelle nous devons prendre un certain nombre de précautions notamment dans la préparation du corpus avant de réaliser une analyse approfondie de ces entretiens.

Nous avons opté pour une analyse de contenu conceptuelle qui consiste à repérer la fréquence des mots apparaissant dans les différentes parties des entretiens prononcés par les interviewés (Gavard-Perret et *al.*, 2008). A travers cette analyse, nous avons traité la première partie des entretiens dans laquelle était demandé aux acteurs interviewés de décrire de façon générale leurs organisations puis de se représenter un club socialement responsable. La mesure de la fréquence des références a été réalisée à l'aide du logiciel Tropes Version 6 permettant ainsi de repérer les occurrences des termes utilisés par les dirigeants. Les premiers résultats confirment, en premier lieu, que les clubs sportifs professionnels sont des organisations aux logiques de fonctionnement proches de PME qui s'inscrivent dans un fort environnement institutionnel (4.2.2.1). A partir du même type d'analyse et à l'aide de verbatim, nous montrons que le concept de RSE est faiblement intégré au vocabulaire des acteurs interviewés (4.2.2.2) et, de fait, partiellement appréhendé à la lueur de la définition fourni par la norme ISO 26 000 à laquelle nous nous sommes référés pour définir la responsabilité sociale des organisations.

4.2.2.1. LE CLUB SPORTIF PROFESSIONNEL FRANÇAIS : UNE PME INSCRITE DANS UN ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL SPORTIF ET PUBLIC

Devant la quantité d'informations obtenues, nous avons procédé à une catégorisation des références utilisées par l'ensemble des interviewés (tableau 36). Nous avons ôté de l'analyse les questions posées au préalable dans l'entretien pour ne pas favoriser la redondance des termes employés dans les questions et reprises dans les réponses. Les occurrences des différents termes utilisés par les acteurs interrogés pour décrire la représentation qu'ils ont de leurs propres clubs forment un « *bloc* » suffisamment important pour faire émerger des dimensions thématiques. Certains termes trop généralistes ou inexploitable (les noms d'équipes par exemple) ont été supprimés de l'analyse. Nous n'avons retenu que les occurrences des mots égales ou supérieures à trois¹⁰⁷. Les occurrences des références utilisées par les acteurs interrogés permettent d'argumenter le découpage effectué. Les données recueillies confirment la vision à laquelle nous avons souscrite et selon laquelle le club sportif professionnel est avant tout une entreprise de spectacle sportif, reposant sur des valeurs associatives, ancrée dans un environnement social institutionnel et médiatique important faisant de lui une organisation aux logiques de fonctionnement hybride.

¹⁰⁷ Après vérification, les termes utilisés une ou deux fois ne changeant pas l'ordre des dimensions, il aurait été trop fastidieux de tous les relever. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités aux termes apparaissant trois fois ou plus dans le discours des interviewés.

DIMENSION THEMATIQUE	REFERENCES UTILISEES
Sportive (282)	Equipe (26) ; Sport (25) ; Compétition (24) ; Entraîneur (22) ; Hockey (20) ; Rugby (17) ; Joueur (17) ; Basket (15) ; Handball (15) ; Hand (14) ; Sportif (13) ; Football (12) ; Résultat (10) ; Division (9) ; Saison (7) ; Senior (7) ; D1 (5) ; D2 (5) ; Installation (4) ; Patinoire (3) ; Supporter (3) ; Equipement (3) ; CFA (3) ; Terrain (3)
Organisationnelle (270)	Club (171) ; Président (26) ; Organisation (20) ; Projet (15) ; Fonctionnement (12) ; Gestion (7) ; Développement (6) ; Section (6) ; Secteur (4) ; Responsabilité (3) ¹⁰⁸
Entrepreneuriale et professionnelle (198)	Entreprise (31) ; SASP (26) ; Pro (24) ; Patron (17) ; Professionnel (14) ; Management (13) ; Travail (10) ; SAOS (8) ; Contrat (4) ; Employés (8) ; Commercial (8) ; Directeur (7) ; Actionnaires (6) ; Société anonyme (5) ; PME (4) ; Sem (4) ; Secrétaire (3) ; Conseil de surveillance (3) ; Professionnalisme (3)
Institutionnelle et médiatique (146)	Ligue (31) ; Ville (24) ; Fédération (16) ; Région (13) ; Comité (8) ; Département (8) ; Conseil général (8) ; LNH (7) ; Politique (6) ; Médias (5) ; Télévision (4) ; Conseil régional (4) ; Collectivités territoriales (3) ; Collectivité locale (3) ; Presse (3) ; Spectateurs (3)
Economique et financière (141)	Partenaire (59) ; Budget (18) ; Euros (17) ; Subvention (13) ; Partenariat (10) ; Impôts (6) ; Argent (5) ; Sponsor (4) ; Dette (3) ; Affaire (3) ; Paiement (3)
Associative et sociale (125)	Association (35) ; Ecole (17) ; Relation (11) ; Enfant (10) ; Licencié (10) ; Formation (9) ; Bénévolat (8) ; Amateur (7) ; Centre de formation (7) ; Elève (5) ; Missions d'intérêt général (3) ; Association support (3)

Tableau 36 : Poids des différentes dimensions en fonction des références utilisées par les dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

Les dimensions obtenues sont proches de celles mises en évidence par Chantelat (2001, p. 17) à l'évocation de la professionnalisation des organisations sportives définie comme « *un processus à la fois d'ordre sportif, économique-juridique, organisationnel et institutionnel* ». La dimension sportive constitue la première catégorie à être mobilisée par les dirigeants lorsque ceux-ci nous présentent leurs clubs. Cette observation semble cohérente car l'objet principal d'un club est l'organisation de manifestations sportives. Les cinq activités, dans lesquelles s'inscrit chacun des clubs prospectés, sont toutes représentées, de même que les termes se rapportant à la structure du mode d'organisation sportif des championnats (division, D1, D2...). Le terme « *résultat* » a été classé dans la dimension sportive dans la mesure où les personnes l'employant ne se réfèrent uniquement qu'à l'aspect sportif à l'exception d'une fois où l'interviewé avait désigné l'aspect financier du résultat.

Les responsables interrogés structurent leurs propos autour d'une dimension historique forte et distinguent la partie associative de la partie amateur du club lorsque celui-ci est

¹⁰⁸ Le nom « *responsabilité* » caractérise, les trois fois où il apparaît dans le texte, la responsabilité civile ou pénale qui incombe au président ou au manager général du club, ce qui explique sa place dans la dimension « organisationnelle » et non « associative et citoyenne » tel que l'aurait été la « responsabilité sociale ».

constitué en société commerciale. Le contenu du discours s'inscrit dans une dimension organisationnelle, comme le révèlent les propos des responsables qui dénotent une certaine complexité organisationnelle de leurs clubs, dont les modes de fonctionnement s'articulent autour d'une multitude de projets (sportif, économique) mais aussi d'acteurs publics et privés.

Le poids important de la dimension entrepreneuriale et professionnelle confirme le basculement de la majorité des clubs sportifs professionnels dans une sphère marchande. La date de création de la société sportive, pour les clubs en possédant une, est mentionnée quasiment systématiquement. Le projet de constitution du club en société est même, dans le cas des clubs restés sous format associatif, imminent et puise ses racines dans le besoin de professionnaliser le staff administratif des clubs qui compte déjà des athlètes salariés.

La dimension institutionnelle et médiatique est révélatrice de la complexité qu'entretient le club avec, en premier lieu, son environnement sportif (ligues, fédérations et comités) et public (collectivités locales et territoriales). Selon l'activité, les responsables de clubs mettent en avant de façon plus ou moins importante l'environnement institutionnel sportif dans lequel leur club s'insère. Dans le cas d'activités faiblement professionnalisées, cet environnement prend une place importante. Dans le cas où l'activité est fortement professionnalisée, d'autres acteurs se rajoutent à la liste précédemment évoquée comme les médias auxquels on peut rajouter les spectateurs et les supporters.

La dimension économique et financière des clubs est fortement reliée à la dimension entrepreneuriale et professionnelle. Néanmoins, même si les dirigeants n'évoquent pas l'aspect économique et financier du sport professionnel, les occurrences du terme « *partenaire* », qui dans le cas des clubs impliquent quasiment systématiquement des relations marchandes entre le club et ses parties prenantes, sont nombreuses. Ce terme se classe, parmi ceux que nous avons retenus à la deuxième position des occurrences. Il incarne, de fait, les différentes formes que peuvent prendre ces échanges : subventions pour les partenaires publics et contrats de sponsoring classique pour les partenaires privés.

Enfin, la dimension associative et sociale est la dernière dimension à être évoquée par les dirigeants. Ce résultat est en somme relativement logique dans la mesure où la plupart des dirigeants interviewés relèvent de la section professionnelle, excepté les deux présidents de clubs professionnels restés sous forme associative (DHC et CDB) ainsi que deux responsables

de la formation employés par l'association (Stade Dijonnais et DBHB). Cependant, dans leurs présentations des clubs, la plupart n'omettent pas de préciser que la structure professionnelle constitue le prolongement de la section amateur, indiquant explicitement que sans cette dernière, il ne pourrait exister. L'aspect social est plus difficilement perceptible même si certains dirigeants évoquent les missions d'intérêt général comme un faire valoir de la mise en place de politiques sociales en échange de subventions des collectivités locales. Ces missions répondent en cela à des problématiques d'insertion, de formation que nous retrouvons dans le discours des dirigeants.

DIMENSION THEMATIQUE	CARACTERISTIQUES DES DIMENSIONS
SPORTIVE	L'essence même du club est l'organisation de spectacles sportifs.
ORGANISATIONNELLE	Organisation structurée autour d'une gouvernance et des fonctionnements propres ainsi qu'une série d'objectifs sportifs et économiques à atteindre.
ENTREPRENEURIALE ET PROFESSIONNELLE	PME avec des spécificités sportives dotée de staffs administratif et technique professionnalisés.
INSTITUTIONNELLE ET MEDIATIQUE	Présence de nombreux partenaires privés et publics et importance des médias et des spectateurs, supporters.
ECONOMIQUE ET FINANCIERE	Flux et échanges financiers importants entre les différents « partenaires » et le club.
ASSOCIATIVE ET SOCIALE	Lien fort avec l'association support garante du mouvement sportif amateur et réalisation de missions d'intérêt général.

Tableau 37 : Les différentes dimensions représentatives d'un club sportif professionnel par les dirigeants de clubs.

4.2.2.2. LA RSE : UN CONCEPT MAL INTEGRE PAR LES DIRIGEANTS DE CLUBS

Après avoir demandé aux acteurs interviewés de décrire de façon générale leurs organisations, nous avons interrogé ces derniers sur la représentation qu'ils se font de la RSE au sein de leurs clubs. En nous appuyant sur leurs discours, nous mettons en évidence que le concept de RSE est très peu utilisé (4.2.2.2.1). A partir de là, nous tentons de rendre compte de la représentation de la RSE par les dirigeants de clubs. Nous reprenons l'analyse conceptuelle comme méthode pour mesurer les occurrences des termes utilisés par ces acteurs. Les valeurs et la dimension sociale constituent deux thématiques largement abordées (4.2.2.2.2). Ces résultats, verbatim à l'appui, montrent que les dirigeants font référence à leurs systèmes de valeurs et celui du sport comme ancrage de la vision qu'ils ont d'un club

socialement responsable. De même, en reprenant la définition de la RSE consacrée par la norme ISO 26 000, comme étant la contribution des organisations au développement durable, nous nous apercevons que c'est essentiellement à travers la dimension sociale qu'est envisagée la RSE.

4.2.2.2.1. L'absence de la RSE dans le discours

Le concept de RSE, bien qu'issu de la sphère managériale, apparaît être un terme peu utilisé dans le discours des dirigeants des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne. Ce constat est d'autant plus flagrant que, dans le cas des entretiens semi-directif centrés, le terme « *responsabilité sociale* » est directement mentionné dans les questions qui précèdent les réponses des interviewés. Or, très peu d'acteurs interviewés l'ont repris dans leurs propos. Nous présentons les occurrences des termes « *responsabilité* » et « *social* » ainsi que l'expression entière consacrée « *responsabilité sociale* » dans le discours des dirigeants interviewés (tableau 38). Nous avons considéré chacun de ces termes en incluant également les pluriels du nom « *responsabilité* » et les mises au féminin et au pluriel de l'adjectif « *social* ». Nous avons également relevé, une seule fois, l'expression « *responsabilité sociétale* », que nous avons comptabilisée comme l'utilisation de l'expression « *responsabilité sociale* » étant donné que nous considérons ces deux expressions comme équivalentes. Pour chacune de ces comptabilisations, nous avons retranscrit la phrase entière citée (verbatim) afin de tenter de mieux appréhender le contexte dans lequel l'interviewé a utilisé cette expression.

	RESPONSA -BILITE	SOCIAL	RESPONSA -BILITE SOCIALE	VERBATIM
AJA	3	7	1	« [...] la responsabilité sociale comme vous dites, là, elle existe depuis des années »
DFCO (1)	2	8	0	-
DFCO (2)	5	3	0	-
ELAN CHALON	1	11	0	-
JDA (1)	0	12	3	« un club responsable socialement , c'est-à-dire que un club, c'est l'image d'une ville, d'une région » « la responsabilité sociale d'un club, elle peut être, je pense que c'est pas les clubs qui sont pas d'accord d'avoir des responsabilités sociales , c'est que surtout enfin, je parle, je vais pas dire... je vais parler en général, c'est-à-dire que aujourd'hui, si on avait des infrastructures et... et des aides conséquentes par rapport à des encadrements, à des choses comme ça... on pourrait faire des opérations sociales beaucoup plus importantes »
JDA (2)	1	4	0	-
CDB	0	0	0	-
DBHB (1)	0	5	0	-
DBHB (2)	0	6	0	-
STADE DIJONNAIS (1)	0	6	0	-
STADE DIJONNAIS (2)	0	5	0	-
RCC	1	8	2	« Alors la responsabilité sociale , c'est un grand mot ça » « La responsabilité sociale ... alors avant tout déjà sommes nous des gens responsables ? » « moi la responsabilité sociale dans un club, c'est comme ça qu'on le vit en plus, donc... » « [...], mais moi responsabilité sociale , c'est là où je dis quelque part. ... et moi je le dis clairement parce que je suis comme ça et que là je changerai pas la philosophie dans le club au moins tant que je serais président, c'est la seule responsabilité que j'en ai... c'est que nous on nous monte pas, et ça je le dis haut et fort, c'est pour ça, je veux dire, on monte pas des projets pour avoir de l'argent » « quand je dis la responsabilité sociale c'est de dire moi j'ai des jeunes les 2/3 de l'équipe maintenant c'est des français » « j'ai tendance dire par rapport à une responsabilité aussi un peu aussi sociétale d'intégration ou autres »
TOTAL	26	81	10	-

Tableau 38 : L'utilisation de l'expression « responsabilité sociale » par les dirigeants des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

A la lecture des résultats ci-dessus (tableau 38), deux constats apparaissent nettement. D'un point de vue quantitatif, les termes « *responsabilité* » et « *social* » font partie du vocabulaire des dirigeants de clubs interviewés même s'il existe un rapport supérieur de 1 à 3 entre ces deux notions, en faveur du terme « *social* ». Seul le responsable du CDB, dans les réponses apportées à notre entretien, n'utilise ni le nom commun « *responsabilité* » ni l'adjectif « *social* » bien que la durée de l'entretien (44'04'') soit supérieure à la durée moyenne de l'ensemble des entretiens. Concernant la différence d'emploi des deux termes, celle-ci peut-être imputée à la fonction exercée par l'interviewé dans l'organisation. En effet, si la notion de « *social* » est employée indifféremment selon les personnes interrogées et le rôle qu'elles occupent dans le club, il n'en est pas de même pour la « *responsabilité* » qui est quasiment exclusivement employée par des présidents de clubs. Ce constat est atténué par le fait que sur les quatre présidents interviewés, deux d'entre eux, ne l'emploient pas du tout (CDB et DBHB). Néanmoins, 70% des occurrences du terme responsabilité (18/26) sont imputées aux discours présidentiels des clubs du DFCO et du DHC alors que le rôle de président ne concerne que quatre acteurs interrogés sur les treize que constitue notre échantillon.

Le second constat majeur réside dans la très faible utilisation par l'ensemble des acteurs interviewés de l'expression « *responsabilité sociale* » à laquelle nous avons rajouté celle de « *responsabilité sociétale* » consacrée par la norme ISO 26 000. Toutefois, comme nous avons considéré ces deux expressions comme équivalentes, nous les comptabilisons toutes les deux. Le terme « *responsabilité sociétale* » est de toute façon utilisé une seule fois dans le discours du président du DHC. Cette faible utilisation dénote l'absence d'appropriation du concept de RSE par les dirigeants de clubs. D'un point de vue comptable, l'expression entière apparaît uniquement dix fois alors même que dans chaque entretien, elle est présentée dans le discours introductif permettant ainsi de spécifier l'objet de recherche. Sur les treize responsables de clubs, neuf ne réutilisent pas l'expression consacrée lorsqu'il s'agit d'évoquer les différents aspects des politiques sociales mises en place dans leurs organisations, soit presque 70% d'entre eux. Ce constat est d'autant plus frappant que le terme « *responsabilité sociale* » préfigure dans chacune des questions introduisant les quatre grands thèmes abordés dans l'entretien.

D'un point de vue qualitatif, il apparaît intéressant de se concentrer sur les verbatim des quelques dirigeants ayant mentionné l'expression « *responsabilité sociale* » dans leurs

discours. Nous revenons tour à tour sur chacun des quatre acteurs interviewés qui utilisent le terme « *responsabilité sociale/sociétale* ». La réponse du directeur marketing et communication de l'AJA, apportée à la question posée en fin d'entretien afin de connaître les enjeux de la mise en place future de pratiques socialement responsable démontre l'aversion qu'ont certains responsables vis-à-vis de la RSE. A travers l'utilisation du pronom personnel « *vous* », l'interviewé exclut complètement le terme de responsabilité sociale de son vocabulaire, qui n'est pas le sien, mais bien le nôtre, c'est à dire celui du chercheur. Les expressions utilisés par le directeur commercial et marketing de la JDA incluant le terme de « *responsabilité sociale/sociétale* » sont, à chaque fois, le fruit d'une réponse directe à une question comprenant déjà ces termes. A la question sur la représentation de la responsabilité sociale d'un club le responsable de la JDA répond de manière directe en reprenant les termes posés initialement dans la question. Le schéma est le même en fin d'entretien où la même personne interviewée reprend l'expression à partir de la question posée sans l'utiliser par la suite. Les phrases prononcées par le directeur commercial et communication du RCC mettent en avant un certain étonnement devant le terme de « *responsabilité sociale* » voire même une incapacité à le comprendre, tel que le montre les deux verbatim repris ci-dessus (tableau 38). Finalement, le discours le plus intéressant à étudier est celui du président du DHC, alors même que ce club affiche, parmi l'ensemble des clubs étudiés, un plus faible degré de professionnalisation. En effet, le président de ce club utilise trois fois le terme de « *responsabilité sociale* », et va même jusqu'à employer celui de « *responsabilité sociétale* » en fin d'entretien alors même que nous n'avions pas employé ce dernier dans les questions posées au préalable. Toutefois, l'appropriation forte de ce terme, qui plus est par le président d'un des clubs les moins professionnalisés de notre échantillon, mérite d'être étudiée. En effet, le président du DHC était lors de la saison sportive 2009-2010, directeur de l'économie, de l'innovation et de l'économie sociale et solidaire au Conseil Régional de Bourgogne. Le champ de l'ESS étant intimement lié à la notion de RSE (Adam, 2009), cela laisse à penser que la fonction du DHC explique pour beaucoup sa familiarité avec le terme de « RSE ».

4.2.2.2.2. La prédominance des valeurs et de la dimension sociale de la RSE

De même que pour l'étude quantitative réalisée précédemment sur le discours des dirigeants quant à la description fournie de leurs clubs, nous avons emprunté la même méthodologie pour caractériser leurs représentations de la RSE dans leurs organisations et

nous avons mesuré les occurrences s’y rapportant. Nous avons regroupé les termes dont les occurrences apparaissaient au minimum trois fois dans le discours des interviewés en cinq catégories (tableau 39). Nous avons pris la précaution de retirer de l’analyse 170 occurrences de termes se rapportant à la dimension sportive qui auraient fait de cette dimension la première loin devant la catégorie « valeurs » mais qui n’étaient pas exploitables en soi au regard de la thématique que nous souhaitons traiter. Enfin, le corpus de texte, étudié ici, est moins important que celui tiré du discours des dirigeants sur la présentation générale de leurs clubs. Cela se comprend par la difficulté que ces responsables éprouvent lorsqu’il s’agit de définir la notion de « *responsabilité sociale* » ; c’est ce que nous avons montré précédemment. Un autre facteur explique, cependant, le faible poids des propos des dirigeants sur la conception de la RSE dans leurs clubs. En effet, les personnes interviewées occupent toutes des fonctions opérationnelles dans leurs clubs respectifs et ne s’appesantissent pas sur la définition propre de ce terme absent de leur vocabulaire.

DIMENSIONS THEMATIQUES	REFERENCES UTILISEES
VALEURS (68)	Valeur (24) ; Responsabilité (14) ; Investissement (8) ; Vie (7) ; Assurance (6) ; Etat d’esprit (3) ; Famille (3) ; Aide (3) ;
COMMUNAUTE LOCALE (50)	Ville (14) ; Association (8) ; Association (6) ; Partenaire (6) ; Public (5) ; Habitant (4) ; Mairie (4) ; Spectateurs (3)
EMPLOI - ENTREPRISE (50)	Entreprise (13) ; Travail (9) ; Argent (8) ; Dirigeants (7) ; Président (5) ; Employé (5) ; Diplôme (3)
OPERATIONNALISATION (50)	Problème (13) ; Projet (12) ; Fondation (6) ; Contrat (5) ; Téléthon (4) ; Intervention (4) ; Opération (3) ; Besoin (3)
JEUNESSE ET EDUCATION (47)	Enfant (17) ; Ecole (9) ; Jeunesse (9) ; Quartier (5) ; Etude (4) ; Centre hospitalier (3)

Tableau 39 : Poids des différentes dimensions abordées en fonction des références utilisées par les dirigeants de clubs sportifs professionnels bourguignons.

A la question de se représenter le concept de RSE, les dirigeants ont recours de manière fréquente, à l’essence même des valeurs que colporte, selon eux, l’activité sportive exercée par leurs clubs. Ainsi, la RSE se trouve dans le code génétique des clubs :

« On a un enjeu social de fait, parce que le sport déjà a un enjeu socialisant au niveau de l’activité sportive. [...] C’est surtout une notion d’image puisque la responsabilité sociale comme vous dites, là, elle existe depuis des années, quoi, depuis la création du club, je vous dis, c’est la base de la création du club » (entretien avec le Directeur commercial de l’AJA, 30/10/2009).

« Alors, le lien social, il y a deux aspects déjà, il y a l'aspect au niveau du club, le rugby c'est entre parenthèse ce que l'on appelle l'école de la vie. C'est souvent une notion importante où on apprend des valeurs de respect, d'engagement, de ponctualité, etc. » (entretien avec le Manager Général du Stade Dijonnais, 14/10/2009).

Les quatre thématiques restantes ont un poids quasiment équivalent. Nous traitons premièrement des catégories se référant à la communauté locale, à l'emploi et à la jeunesse. La première de ces trois catégories « communauté locale » exprime le fort attachement des clubs aux territoires qui les accueillent. Cela apparaît logique au regard du montant des subventions accordées aux clubs, qui provient en grande partie des collectivités locales.

« aujourd'hui, un club responsable socialement [...] c'est l'image d'une ville, d'une région, [...] on vit grâce à des partenaires privés qui sont des gens qui mettent quand-même de l'argent, mais aujourd'hui les collectivités qui sont des partenaires et qui mettent de l'argent en partenariat chez nous, [...] c'est de l'argent public, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, c'est de l'argent qui appartient à toutes personnes qui payent des impôts, qui ont une contribution et c'est vrai que nous, on a dans l'obligation de donner un retour à ça, donc on fait beaucoup d'animations envers les opérations dans les quartiers défavorisés, envers les associations » (entretien avec le Directeur commercial et marketing de la JDA, 23/11/2009).

La deuxième focale mise en évidence par les dirigeants concerne l'aspect économique de la RSE, matérialisée par la capacité qu'a un club à créer de l'emploi. Ces propos se traduisent par la présence de nombreux termes se référant au monde de l'entreprise :

« Si je prends le terme social, c'est pour moi une accroche au niveau emploi [...] et c'est là qu'est la vraie valeur d'un club professionnel pour moi [...] c'est qu'on ouvre un panel de possibilités d'emploi que ce soit sur le plan uniquement sportif, que ce soit dans le domaine marketing, que ça soit dans le domaine événementiel, il y a plein de ramifications, administratives aussi puisque la preuve, c'est qu'il y a une secrétaire administrative, un directeur administratif, il y a ceux qui s'occupent de la billetterie, donc il y a vraiment socialement parlant une création de postes, des postes importants et c'est là où je dis oui, l'existence d'un club sur le plan social est très importante » (entretien avec le Manager General du DFCO, 15/12/2009).

« Depuis cette année, le bar de la patinoire est géré par le club dans le cadre d'une convention [...], ce n'était pas le cas avant puisque c'est une concession Ville de Dijon [...]. Nous on a candidaté pour trois raisons [...] parce que, un il peut ramener de l'argent, deux il anime, il contribue au développement de l'ensemble de la patinoire parce que si aujourd'hui ça vit, c'est un espace qui est quand même assez important, et trois même si vous avez Isabelle qui est derrière le bar, même si c'est la femme du vice-président, elle était en recherche d'emploi et ça lui fait un boulot » (entretien avec le Président du DHC, 06/11/2009).

« Vous êtes joueurs de hockey aujourd'hui c'est bien, je sais ce que vous êtes payés, pas beaucoup et demain vous voulez devenir quoi ? Donc, [...] la responsabilité d'un président de club et de l'équipe dirigeante c'est de aussi savoir, ce que vont devenir les jeunes de chez nous, et pas de dire aujourd'hui on est content, ils jouent bien au hockey, demain ils partiront et globalement on en a rien à faire. [...] finalement, ces jeunes là si on peut essayer de les amener à être autre chose que des joueurs de hockey, ça fait aussi partie de notre responsabilité » (entretien avec le Président du DHC, 06/11/2009).

La troisième thématique évoquée est très en lien avec les deux précédentes puisqu'elle concerne l'intégration et l'éducation, au sens large, de la jeunesse pour laquelle les dirigeants de clubs sportifs professionnels parlent volontiers de la responsabilité sociale qui incombe à leurs organisations :

« [...] le club a une mission d'éducation, déjà c'est la première des choses, c'est-à-dire qu'on nous confie des gamins, on sait les problèmes et les difficultés que les parents ont avec leur enfant, nous on a un rôle, après l'école je dirais, d'éducation, donc ça c'est la grosse priorité... on a la chance de faire un sport collectif, donc qui nous permet de mettre les gamins au sein même d'une collectivité, ce qui va ça aussi nous aider un petit peu à insérer les gamins dans le milieu social » (entretien avec le Responsable de la formation au DBHB, 24/11/2009).

La plupart des discours des dirigeants se réfèrent au rôle d'intégration du sport, notamment dans les quartiers défavorisés ce qui place l'intégration des enfants en difficulté comme l'une des représentations majeures de la RSE d'un club :

« Nous vivons, je vous le disais tout à l'heure de subventions [...]. Je pense que le rôle d'un club, c'est aussi de faire que des jeunes de quartiers difficiles [...] viennent au sport. » (entretien avec le Président du CDB, 22/10/2009).

La dernière thématique que nous avons décidé de traiter en dernier concerne l'opérationnalisation. En effet, le discours des dirigeants est ancré dans l'action. Cela traduit le basculement de la notion de « *responsabilité sociale* » d'une sphère conceptuelle à une sphère réelle. Cette dimension prouve ainsi que malgré l'absence de définition propre par les dirigeants de clubs de la notion de RSE, cette dernière n'en est pas pour autant absente dans la pratique.

4.2.3. Les pratiques de RSE

Cette sous-section se focalise sur le second thème abordé dans les entretiens menés avec les dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne. Ce thème concerne les actions réalisées en matière de RSE. L'analyse du discours des acteurs interviewés révèle une forte institutionnalisation des pratiques de RSE (4.2.3.1) lesquelles sont principalement dictées par les pouvoirs publics à travers les missions d'intérêt général assignées aux clubs sportifs professionnels. La quasi-intégralité des dirigeants interviewés mentionnent les pratiques réalisées dans le cadre des missions d'intérêt général comme dispositif principal de leurs actions RSE. Toutefois, certains clubs souhaitant aller au-delà de ces missions ont réalisé des initiatives privées (4.2.3.2), témoins d'une réflexion plus forte des managers sur le rôle de leurs clubs en matière de RSE. Ces pratiques se démarquent de celles réalisées dans le cadre des missions d'intérêt général dans la mesure où elles sont ancrées dans d'autres dimensions que le volet purement social voulu par le législateur. Elles sont également fortement colorées par une vision utilitariste qui appréhende la RSE comme un outil au service du management des parties prenantes (activation de partenariats notamment). Nous illustrons nos observations par les verbatim des acteurs interviewés qui permet de replacer le contexte dans lequel ont été énoncés leurs propos.

4.2.3.1. L'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES DE RSE

Nombreux d'acteurs interrogés empruntent le cadre des missions d'intérêt général comme support d'actions de RSE de leurs clubs. Cette observation est renforcée par la présence, dans notre échantillon étudié, de clubs constitués en sociétés commerciales (condition obligatoire pour la réalisation de missions d'intérêt général) et dont la part de subventions dans le budget est significative et impose un niveau de pratiques d'actions sociales censé être conséquent. Cela exclut les clubs du CDB et du DHC qui étaient, lors de la saison sportive 2009-2010, au format associatif. De même, parmi les neuf clubs étudiés seul le club de l'AJA peut se targuer de ne pas dépendre financièrement des collectivités. Dans ce cas précis, il n'y a d'ailleurs aucune convention qui régit l'AJA et les collectivités en matière de missions d'intérêt général, à l'exception de la formation à laquelle l'ensemble des collectivités publiques ont récemment attribué une forte subvention d'investissement pour la construction du nouveau centre de formation¹⁰⁹. Les actions sociales menées dans le cadre des

¹⁰⁹ Nous en reparlerons au moment de l'étude de cas sur l'AJA au chapitre suivant.

missions d'intérêt général ne découlent pas d'une logique volontariste des clubs elles correspondent à l'accomplissement d'obligations sociales légales fixées par l'appareil législatif français. Nous montrons que la plupart des actions mentionnées ci-dessous sont menées dans ce cadre comme le rappelle la citation d'un des acteurs interviewés et qui résume en partie le discours général du secteur :

« ... c'est surtout au travers des missions d'intérêt général qu'on a notre rôle social et qui est surtout mis en valeur comme ça » (entretien avec le General Manager de la JDA, 03/12/2009).

A ce titre, les actions mises en place sont, pour une grande partie d'entre elles, ancrées dans le pilier social du développement durable, et se manifeste par des actions d'insertion et de cohésion sociale (4.2.3.1.1) qui consistent en des interventions du club en faveur de la jeunesse. De plus en plus, les clubs instrumentalisent le sport afin d'impacter la santé des populations locales (4.2.3.1.2) à travers l'intérêt pour des causes nationales (lutte contre l'obésité) ou le soutien au handicap.

4.2.3.1.1. De multiples actions d'insertion et de cohésion sociale

L'un des trois thèmes du dispositif des missions d'intérêt général consacrés par le législateur français concerne la participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale. Nous constatons que les pratiques de RSE mises en place dans la majeure partie des clubs interviewés répondent à des logiques d'intégration, d'insertion des jeunes en difficultés ou de publics défavorisés. Parmi les six clubs concernés par le dispositif des missions d'intérêt général (en excluant l'AJA, le CDB et le DHC pour les raisons évoquées ci-dessus), tous font référence de manière explicite à ces actions d'insertion et de cohésion sociale. Toutefois, si l'AJA se défend de mener ces actions au titre des missions d'intérêt général, les pratiques exercées sont étroitement en lien avec le thème de l'insertion et de la cohésion sociale (organisation de tournées promotionnelles du football tournées à des fins éducatives). De même, les discours respectifs des Présidents du CDB et du DHC argumentent en faveur d'actions réalisées en partenariat avec les collectivités recoupant le thème de l'insertion.

« Aujourd'hui on fait de l'animation sportive avec la Ville de Dijon donc c'est plutôt la ville qui gère avec le service des sports des écoles et nous on a des conventions pour encadrer les gamins » (entretien avec le Président du DHC, 06/11/2009).

Afin de résumer l'existence d'actions d'insertion et de cohésion sociale, nous avons relevé deux initiatives, Vacances pour ceux qui restent et les Interventions Pédagogiques en Temps Scolaires (IPTS), mises en place par la Ville de Dijon. Celles-ci confirment la proximité entre ce qu'entendent les dirigeants par « actions de RSE » et les besoins de la collectivité d'instrumentaliser le sport à des fins sociétales. « Vacances pour ceux qui restent » constitue un programme pour lequel les clubs sportifs professionnels de la Ville de Dijon sont tenus d'assurer une mission de représentativité devant des jeunes dont les parents n'ont pas les moyens de les envoyer en vacances. Sur les six clubs dijonnais, cinq font partie de ce programme. Les IPTS consistent à sensibiliser les enfants de cycle 3 de l'école primaire à la pratique d'activité sportive et l'ensemble des clubs dijonnais y participent. Dans ces deux initiatives, les clubs mettent à disposition des encadrants pour assurer la pratique de l'activité. Nous avons extrait des éléments du discours des acteurs interviewés qui montrent ce lien fort :

« [...] on a des obligations via le Grand Dijon, alors je ne sais plus, les missions d'intérêt général, exactement où les joueurs de l'équipe 1 sont censés passer au moins une fois par semaine sur « Vacances pour ceux qui restent » [...] chose que nous on a déjà très bien encadrée puisqu'Arnaud fait toutes les vacances ce genre de choses » (entretien avec le Responsable de l'école de handball du DBHB, 24/11/2009).

« Il (Fabien)¹¹⁰ intervient au niveau social pour « Vacances pour ceux qui restent ». Donc on fait deux interventions, à priori il y a deux fois deux semaines je crois dans l'année. [...] et puis après il intervient également au niveau des écoles, ça s'appelle les IPTS, interventions pédagogiques en temps scolaire » (entretien avec le Manager Général du Stade Dijonnais, 14/10/2009).

4.2.3.1.2. La promotion du « sport-santé »

L'idée selon laquelle le sport possède des vertus sanitaires est, d'un point de vue sociologique, largement acceptée par la société (Defrance, 2011) et est inscrite dans la plupart

¹¹⁰ Il s'agissait à l'époque du Responsable de l'école de rugby au Stade Dijonnais.

des documents officiels. A titre d'exemple, le Code du sport, dans son article 1, stipule que « *les activités physiques contribuent notamment à la lutte contre l'échec scolaire et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à la santé* ». Les clubs sportifs professionnels utilisent également leur activité afin de répondre à des problématiques de santé. Les pratiques de RSE entreprises dans ce cadre-là s'inscrivent dans cette perspective. Elles se manifestent notamment par le soutien au handicap ou la mise en œuvre d'actions ciblées dans le domaine de la santé comme la lutte contre l'obésité. Dans le premier cas, une partie des clubs enquêtés interviennent autour du handicap (Stade Dijonnais, RCC) ou se sont dotés de section fauteuil comme c'est le cas pour les clubs de basket-ball de la JDA et de l'Elan Chalon, dont l'activité se prête plus facilement que d'autres à ce type d'actions :

« Aujourd'hui, on a aussi ce qu'on a oublié tout à l'heure, au sein de la JDA, l'association Basket fauteuil, le handisport, et là on fait pas mal d'opérations, donc, le prochain match, ils ont une démonstration à la mi-temps du match, on essaye de leur trouver des partenaires... » (entretien avec le Directeur commercial et marketing de la JDA, 23/11/2009).

Dans le second cas, certains clubs comme l'AJA ont mis en place des actions à des fins éducatives et visant à lutter contre des problèmes de santé publique. Le partenariat entretenu entre le club auxerrois et la chaîne de restauration rapide Quick rentre dans ce périmètre d'actions. En 2008, le restaurateur français a lancé de concert avec une vingtaine de clubs sportifs professionnels, dont l'AJA, les journées Quick Campus Tour visant à sensibiliser les jeunes au bien manger. Cette initiative portée par le Ministère de la Santé à travers le programme national nutrition santé lancé en 2001 témoigne de l'institutionnalisation des pratiques de RSE au sein des clubs, qui même lorsqu'ils ne relèvent pas du dispositif des missions d'intérêt général comme c'est le cas pour l'AJA, développent des actions en liens avec des problématiques publiques nationales.

4.2.3.2. QUELQUES INITIATIVES PRIVEES

Les missions d'intérêt général constituent un cadre légal et économique favorisant la mise en place d'actions sociales mais certains clubs ont pris l'initiative d'aller plus loin que la simple réalisation de ces missions comme le montre le cas de l'Elan Chalon :

« ... les gens se sont dis tiens : « on a fait les quartiers, on a fait les causes, qu'est-ce qui faut faire, ». Parce qu'il faut savoir une chose, c'est que ça, c'est regroupé dans un terme qui s'appelle les missions d'intérêt général, donc c'est ce qui fait que les collectivités peuvent vous subventionner aujourd'hui, donc les collectivités quand elles subventionnent les clubs, elles disent très bien, on vous donne de l'argent, mais en échange vous faites ça, ça et ça. Alors, les conventions disaient allez dans les quartiers globalement, [...], et puis les clubs y allaient et ils touchaient leurs sous. Nous on a voulu aller bien au-delà de ça... » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

La question de la RSE qui est, depuis quelques années, portée par des institutions privées comme l'ISO a également été amendée, dans le secteur du sport professionnel, par les clubs eux-mêmes qui réalisent des initiatives privées et propres à leurs problématiques. Parmi ces dernières, nous notons que les opérations de mécénat utilisées à des fins communicationnelles ou marketing (4.2.3.2.1) sont des pratiques couramment mises en place par les clubs. Dans l'échantillon de clubs étudiés, certains se démarquent des actions menées simplement dans le cadre des missions d'intérêt général en ancrant leurs pratiques dans d'autres dimensions que celle purement sociale qu'a souhaité le législateur. L'emploi comme thématique d'accroche des actions de RSE réalisées (4.2.3.2.2) est notamment mobilisé par les clubs du DHC, de l'Elan Chalon et du DFCO, ces deux derniers clubs témoignant de la volonté d'aller au-delà des missions d'intérêt général qui leurs sont assignées.

4.2.3.2.1. Mécénat et philanthropie

Le mécénat est couramment décrit par les dirigeants des clubs sportifs professionnels interviewés comme étant une pratique de RSE couramment réalisée au sein de leurs organisations. Ce type de pratique prend la forme le plus souvent de mécénat en nature qui consiste en un soutien matériel apporté à travers des dons de places notamment au profit d'associations caritatives. Une grande partie des clubs offrent des places à des associations caritatives de façon ciblée ou en réponse à des demandes fluctuantes formulées par les

associations caritatives. Nous avons relevé les verbatim des dirigeants évoquant ces actions (tableau 40). Nous les avons différencié des dons de places réalisés au profit d'écoles ou de centres sociaux qui sont des actions parfois justifiées par les dirigeants comme relevant de pratiques sociales alors qu'elles relèvent de la conclusion de prestations de services avec les collectivités qui achètent des places pour les redistribuer à ces établissements.

CLUBS	VERBATIM
AJA	« ... accueillir des jeunes, offrir des lots pour des associations caritatives, on le fait depuis énormément de temps... » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).
DFCO	« [...] on sponsorise deux associations qui est « Coup de Pouce » et puis « Autour des Williams », donc on a choisi après réflexion ces deux associations et on les a en communication sur la manche de notre maillot et ensuite deux fois par an, on fait des tombolas, bon pour aller chercher de l'argent pour les aider » (entretien avec le Président du DFCO, 19/11/2009).
ELAN CHALON	« on distribue, enfin on distribue, j'aime pas le mot parce que c'est, c'est pas trop notre truc mais on offre en gros allez par match une vingtaine de places à des associations caritatives » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).
JDA	« ... on a des opérations régulières avec le Secours Catholique où on offre des places régulièrement, le Secours Populaire également... » (entretien avec le Directeur commercial et marketing de la JDA, 23/11/2009).
CDB	« ... on va jusqu'à avoir un partenariat avec les Restos du Cœur par exemple, avec le Secours Populaire etc. [...] On donne 50 places par match à l'un et à l'autre » (entretien avec le Président du CDB, 22/10/2009).
STADE DIJONNAIS	« ... ce sont des associations qui m'écrivent qui veulent des places pour emmener des enfants etc. donc on leur envoie des places, des invitations gratuites et ils viennent voir les matches » (entretien avec le Manager Général du Stade Dijonnais, 14/10/2009).
RCC	« ... c'est vrai qu'à chaque fois qu'on nous demande de représenter le club pour X, alors ça peut être par le biais de places données, [...] ça fonctionne très bien... » (entretien avec le manager général du RCC, 02/11/2009).

Tableau 40 : Verbatim de dirigeants confirmant la présence marquée de pratiques de mécénat.

Seuls les dirigeants du DBHB et du DHC n'ont pas mentionné ces pratiques de mécénat ce qui ne signifie d'ailleurs pas que ces clubs ne pratiquent pas d'actions de mécénat. En effet, ces deux clubs sont proches des pratiques évoquées ci-dessus (tableau 40) et mettent en place des partenariats avec les collectivités publiques afin de faciliter l'accès aux manifestations sportives :

« Il y a une autre chose mais c'est en train de se mettre en place, c'est inviter des écoles, des centres de loisirs, pour ceux qui sont intéressés, ça peut être n'importe qui même de l'extérieur sur les matches de l'équipe 1, voilà. Bon il y a des matches de gala où c'est pas possible parce qu'on remplit les tribunes style Montpellier [...] par contre sur tous les autres matches où la salle est pas pleine, on invite régulièrement 50 à 60 gamins » (entretien avec le Responsable de l'école de handball du DBHB, 24/11/2009).

« On remplit pas la patinoire et globalement aujourd'hui on est 3^{ème} de la ligue Magnus [...] mais d'un autre côté, le basket il remplit pas le palais des sports, le foot il remplit pas le stade [...] le hand il remplit quand c'est Montpellier, parce que c'est Montpellier... voilà donc nous [...] on a travaillé avec la mairie [...], c'est de dire tiens ils font une opération Noël pour ceux qui restent, nous on leur donne 70 places et moi ça m'intéresse qu'il y ait 70 personnes qui n'ont jamais vu de hockey et qui n'ont pas les moyens de venir » (entretien avec le Président du DHC, 06/11/2009).

Certains des clubs ont été plus loin en mettant en œuvre toute une stratégie axée sur des politiques tarifaires favorisant l'accès aux spectacles sportifs stade à des publics aux ressources financières faibles (jeunes, inactifs...) ou en difficulté (handicapés) et contribue à un meilleur accès des publics susvisés aux manifestations sportives organisées par les clubs professionnels. C'est le cas de l'AJA qui par le biais d'un partenariat conclu entre le club et l'association des supporters « les clubbers » a mis au point un programme « Famille AJA » permettant d'inviter à moindre frais des jeunes licenciés de clubs amateurs de football¹¹¹.

Ce type de pratique relève également d'une certaine forme de philanthropie qui est, toutefois, instrumentalisée à des fins communicationnelles ou marketing dans des pratiques relevant de CRM que nous avons décrite au Chapitre 3. Dans notre échantillon de clubs étudiés, ces stratégies de CRM sont encore peu nombreuses à être utilisées. Néanmoins, nous avons répertorié plusieurs actions faisant état d'alliances stratégiques avec des associations caritatives. Parmi elles, nous avons retenu deux actions de RSE mentionnées respectivement par l'un des deux acteurs interviewés au DFCO et à la JDA. La première s'apparente à l'établissement d'un partenariat média défini comme la cession gratuite ou à tarif préférentiel, d'un espace publicitaire par un média (Seghers, 2007) entre le club de football dijonnais et deux associations, Coup d'Pouce (aide aux enfants atteints d'un cancer hospitalisés au CHU de Dijon) et Autour des Williams (aide aux personnes atteintes du

¹¹¹ Nous reviendrons dans le Chapitre 5 sur les actions sociales menées par l'AJA.

syndrome de Williams et Beuren). Le DFCO offre une visibilité importante grâce au support de communication privilégié que constituent les maillots de l'équipe professionnelle. La seconde prend la forme d'une *transaction-based promotions* qui consiste à reverser une partie des recettes billetterie au soutien d'une cause sociale. Chaque année, la JDA organise un tournoi (tournoi Yannick Dubois) à ses frais dont l'intégralité des recettes spectateurs est reversée à l'association Laurette Fugain qui lutte contre la leucémie.

4.2.3.2.2. L'emploi comme thématique d'accroche

Nous avons observé que la plupart des actions de RSE réalisées par les clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne étaient ancrées dans le pilier social du développement durable. Toutefois, à l'image de la représentation du concept de RSE de la part de certains dirigeants qui l'appréhendent comme une accroche au niveau de l'emploi, certaines pratiques de RSE sont inscrites dans une vision économique. Des acteurs de trois clubs (DHC, DFCO et Elan Chalon) de notre échantillon ont entamé une réflexion sur le rôle économique de leurs organisations. Les dirigeants du DHC se sont emparés de la dimension économique de leur club pour mettre en place un projet d'entreprise visant à créer de l'emploi afin d'en faire bénéficier des acteurs internes à leurs organisations. Cette réflexion a été accélérée par le fait que les conditions économiques des joueurs de hockey professionnel en France demeurent précaires d'où la nécessité d'axer la responsabilité du club vers un accès facilité à des emplois de complément ou favorisant l'insertion pour l'avenir des jeunes hockeyeurs. Le DFCO et l'Elan Chalon ont initié, quant à eux, des initiatives originales destinées à des acteurs externes aux clubs touchés par la précarité de l'emploi. Nous décrivons tour à tour chacune de ces actions.

A l'image de certains clubs de football professionnels comme Lens¹¹², le DFCO s'est intéressé à la problématique du chômage. Chaque jour de match sont installées des urnes permettant de recueillir les CV des spectateurs du DFCO dont une partie est victime de la crise économique afin de les distribuer à l'ensemble du réseau de partenaires économiques du club. Cette pratique appelée DFCO Emploi est proche du mécénat de compétence, dans la mesure où les clubs font bénéficier de leurs savoir-faire et de leurs facultés à tisser des réseaux sociaux et économiques denses, inscrit la vision d'une RSE au cœur de l'emploi :

¹¹² Cf. Foot Citoyen Magazine n°6 p. 38.

« ... aujourd'hui, moi je dis que le DFCO est un vecteur fort pour[...] faciliter certaines choses comme l'emploi [...] on invite des gens à déposer dans l'urne leur CV et tous les mardis après les matches, une commission traite les CV et les envoie aux partenaires en fonction de la qualité du CV, donc [...] dans le cas du bâtiment, on enverra à nos partenaires qui ont besoin d'un maçon, si c'est un informaticien, on enverra plutôt dans les entreprises informatiques» (entretien avec le Président du DFCO, 19/11/2009).

L'Elan Chalon s'est porté les mêmes réflexions en 2007 au moment de la constitution d'un programme social et économique baptisé « Un job pour tous » qui consistait à mettre en relation les jeunes supporters du club chalonnais avec le réseaux de sponsors du club :

« [...] on s'est dit, tiens qu'on avait 200 entreprises partenaires et on avait entendu quelle galère c'était de plus en plus pour les gamins de trouver un job d'été. Et donc on s'est dit, on va mettre en place un système [...] en demandant à nos partenaires de réserver X places de jobs d'été pour des gamins qu'on aura sélectionnés dans des quartiers difficiles. [...] et tous les ans jusqu'à l'année dernière, on avait une vingtaine de gamins qu'on plaçait en job d'été. C'est parti de là et ça s'appelait un « Job pour tous ». Et puis moi quand je suis arrivé, je me suis dit : « c'est vachement bien un « Job pour tous », pourquoi on le ferait pas toute l'année ? ». Donc on a commencé à développer un partenariat avec le CCAS¹¹³ [...] Et on a casé comme ça 17 personnes en un an, en CDI, CDD de plus de 6 mois » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009)

¹¹³ Centre Communal d'Actions Sociales.

4.2.4. Evaluation et enjeux

Nous avons traité conjointement les deux dernières thématiques abordées dans les entretiens menés auprès des dirigeants des clubs sportifs professionnels bourguignons. En effet, l'évaluation et la considération d'enjeux par le club sportif professionnel concernant la mise en place d'actions de RSE sont intimement liées. Ainsi, un dirigeant qui n'aurait pas pris la mesure des enjeux liées à l'engagement volontaire de son club dans des actions de RSE n'évaluera pas les besoins sociétaux de son activité, ni même n'interrogera ses partenaires sur la vision que ces derniers peuvent avoir du club en matière de RSE. A la lecture des déclarations des acteurs interviewés, nous constatons que l'évaluation des pratiques de RSE est en grande majorité absente de la stratégie managériale des clubs (4.2.4.1) ou intégrée à un niveau très faible. Cela se traduit par l'absence d'une considération des enjeux s'y rapportant (4.2.4.2).

4.2.4.1. L'ABSENCE D'EVALUATION DES PRATIQUES DE RSE...

Même si les questions posées dans nos entretiens portaient sur l'évaluation en général, nous avons distingué dans le décryptage des réponses l'évaluation *ex ante* de l'évaluation *in fine*. Dans le premier cas, les paramètres de l'évaluation sont fixés à priori avant la mise en œuvre d'actions de RSE alors que dans le second cas, ceux-ci sont fixés après la mise en œuvre des actions de RSE. De la totalité des clubs investigués, aucun ne déclare pratiquer le premier type d'évaluation. Concernant le second type, nous constatons deux comportements distincts. La plupart des dirigeants de clubs n'y voient pas d'intérêt sachant que les actions sociales mises en place ont un impact fort. Aucune évaluation globale n'est menée auprès des parties prenantes proches du club :

« ... le temps que vous consacrez à ces enfants, à ces personnes qui entourent ces enfants, voilà, c'est pas mesurable. On ne mesure pas. » (entretien avec le Président du DFCO, 19/11/2009)

« ... au niveau du public on a les enfants invités et les parents qui viennent également qui peuvent accompagner. Donc là ça nous fait un retour [...]. Mais sinon, non au niveau social on n'a pas de retours sur ces actions » (entretien avec le Président du DBHB, 25/11/2009).

La deuxième attitude adoptée par les dirigeants est de penser qu'il existe un intérêt d'évaluer la demande sociale ou les impacts des actions sociales entreprises. Cela conduit les dirigeants à se satisfaire des pratiques d'évaluation sommaire dont sont pourvus les clubs en partie dû par le manque de ressources disponibles pour le faire. Pour la plupart des acteurs interviewés, ce sont des retours des participants ayant participé aux actions sociales menées. D'autres envisagent cette phase comme une prochaine étape à mettre en place :

« ... on sait qu'on a un rôle citoyen dans la cité important [...] du fait de gérer tous ces gamins, de faire des tournois, d'animer etc. Donc là-dessus je pense qu'il y a un rôle social important, [...] quantifier tout ça, ça me paraît compliqué. Je ne vois pas trop comment mais pourquoi pas, [...] ça peut être intéressant de trouver une évaluation » (entretien avec le Manager Général du Stade Dijonnais, 14/10/2009).

« La chose qu'on maîtrise la mieux, c'est Family AJA parce qu'on a un protocole qu'est bien organisé, les clubs s'inscrivent, participent à des thématiques. On demande aux éducateurs d'avoir un retour sur ce qu'il se passe, donc c'est plus un retour qualitatif sur comment ils ont apprécié la manifestation » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

« Est-ce que vous avez déjà utilisé des outils qui vous permettaient d'étudier l'impact de ce que vous faisiez ? – Non, pas du tout, c'est certainement la prochaine étape parce qu'avant de faire une fondation ou quoi que ce soit, faut savoir si tout ce qu'on fait... alors on n'a pas de mesures, on n'a pas fait d'enquêtes, on n'a pas chiffré, on sait juste que [...] ça marche » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

4.2.4.2. ... MALGRE L'IDENTIFICATION D'ENJEUX

L'absence d'évaluation des pratiques de RSE ne signifie pas que les acteurs interrogés n'aient pas pris conscience de l'enjeu. Même si certains d'entre eux n'évoquent pas d'enjeux propres à la RSE, argumentant que les actions sociales sont induites de l'activité des clubs et que leur responsabilité y figure dans leurs codes génétiques, la plupart des dirigeants sont en mesure de verbaliser les enjeux qui sont liés à la réalisation de pratiques sociales. Les acteurs interrogés mettent en avant deux enjeux majeurs concernant la nécessité de développer ce

type d'actions. Le premier d'entre eux vise à ancrer de manière durable le club sportif professionnel dans sa communauté proche ce qui permet, ainsi, de légitimer ses actions auprès des différentes demandes des multiples acteurs locaux pour lesquelles les clubs se doivent de répondre :

« ... si on veut durer il faut faire partie du paysage local voire départemental, régional mais [...] il faut sortir du terrain. [...] les gens sont habitués depuis 20 ans à voir le terrain il faut leur faire comprendre qu'il y a une dimension sociale » (entretien avec le General Manager de la JDA, 03/12/2009).

« Les grands enjeux, si vous voulez de l'intégration du club dans la cité, c'est qu'on soit vraiment reconnu comme un club de haut niveau et formateur, et l'enjeu il est principal et il est clair c'est qu'il y ait de plus en plus de joueurs locaux présents dans l'équipe de haut niveau. Je crois que l'enjeu est là principalement. [...] si on met cet enjeu-là, ça intéresse les collectivités, les partenaires locaux et le public. [...] parce que sinon on peut faire une équipe de hockey hors sol mais ce n'est pas la philosophie aujourd'hui du club de Dijon » (entretien avec le Président du DHC, 06/11/2009).

Le deuxième enjeu majeur auquel font référence une majorité des dirigeants et notamment ceux de clubs jouissant d'une forte exposition médiatique concerne l'image que véhiculent leurs organisations. Les pratiques de RSE constituent alors un moyen de justifier leurs actions dans leurs communautés. Ces enjeux apparaissent notamment dans le discours du dirigeant de l'Elan Chalon mais encore plus dans ceux des dirigeants des clubs de football fortement médiatisés :

« ... et puis surtout, moi ce que j'aimerais, mais ça, ça va prendre du temps, c'est que quand on dise Elan Chalon, tout de suite, ça fait ah oui... tout ce qu'ils font quoi. [...] C'est ça l'enjeu parce qu'on fait beaucoup de choses » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

« Mais après tout ce qui est des œuvres sociales comme on a parlé précédemment, c'est une décision, une politique du club mais qui n'engendre pas financièrement des choses par contre indirectement, on peut donner un regard plus doux, plus positif pour ces domaines là. Le problème du foot, c'est qu'il y a une image très forte de l'argent. Le foot, ça pue le fric, donc ces actions, mais c'est peut-être pas le premier objectif, peuvent adoucir et améliorer l'image... » (entretien avec le Président du DFCO, 19/11/2009).

« ... les médias parlent assez peu de toutes ces choses-là qu'on fait au quotidien qui sont peut-être induites de notre activité mais bon qui se font quand même et ils préfèrent parler d'affrontements, de millions d'euros de transferts, c'est pas des sujets très médiatiques et donc vis-à-vis de la population, on a besoin de faire ce genre d'actions et de le faire savoir surtout » (entretien avec le directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

ACTEURS DE CLUBS INTERVIEWES	REPRESENTATION DE LA RSE	PRATIQUES DE RSE MISES EN PLACE	EVALUATION DE LA RSE	ENJEUX DE LA RSE
<p>AJA</p>	<p>Considérée comme allant de soi. La présence de l'association support dans le capital de la société commerciale et dans ses instances dirigeantes est garante des valeurs associatives. La RSE est dans les gènes du club et est amplifiée par un spectacle sportif fortement médiatisé dans une petite agglomération.</p>	<p>Actions sociales menées conjointement avec l'association support et les supporters. Famille AJA est le programme social de l'AJA qui met l'accent sur l'éducation de jeunes supporters à travers des actions de sensibilisation à des thématiques comme l'écocitoyenneté, la sécurité routière... L'AJA soutient ponctuellement des organisations caritatives par la mise en valeur des causes soutenues.</p>	<p>Evaluation sommaire qualitative des actions sociales réalisées. Les dirigeants se satisfont des retours qualitatifs des jeunes et des éducateurs ayant participé aux thématiques organisées par l'activité Famille AJA notamment. Il n'y a pas, en revanche, d'évaluation formellement menée ni d'outils d'évaluation employés.</p>	<p>Apporter une image citoyenne et communiquer autour. Les actions sociales constituent un moyen de « gommer » les dérives du football professionnel et de prendre le contrepied de scandales sportifs révélés par les médias de masse (violence, corruption...).</p>
<p>DFCO</p>	<p>Fortement connotée à la thématique de l'emploi. L'aspect économique apparaît autant valorisé que le domaine social.</p>	<p>Réalisation de missions d'intérêt général et mise en place de pratiques sociales volontaires et innovantes. Au-delà des missions d'intérêt général, le DFCO a initié « DFCO emploi » permettant de faire bénéficier le réseau de partenaires du club aux personnes à la recherche d'un emploi. Ce club soutient aussi de manière durable deux associations « Coup d'Pouce » et « Autour des Williams » en leur offrant notamment un espace de communication sur le maillot de l'équipe.</p>	<p>Aucune évaluation sociale réalisée. Les pratiques sociales relèvent de décisions prises par le président du club, sans concertation poussée des acteurs ni d'évaluation des besoins de la communauté du club sauf dans le cas de « DFCO Emploi » dont le contenu s'adapte au profil des supporters de football.</p>	<p>Adoucir et améliorer l'image de l'activité du club. Comme pour Auxerre, le DFCO met en œuvre des actions qui permettent d'inscrire le football, activité fortement connotée à l'argent, dans une démarche citoyenne.</p>
<p>ELAN CHALON</p>	<p>Rattachée à la notion d'emploi et de valeurs. Comme pour Auxerre, ces deux notions prennent toutes leur sens dans une agglomération à faible densité démographique qu'est Chalon-sur-Saône. A travers la RSE, le club peut devenir un acteur à part entière de l'animation de la cité.</p>	<p>Relation forte entre le club et les collectivités permettant d'aller au-delà de réaliser des missions d'intérêt général. L'Elan Chalon a concentré ses actions sociales à travers un programme social appelé « Un Job pour Tous » axé sur l'emploi et les jeunes puis l'a rebaptisé « Elan pour Tous » en élargissant ses domaines d'intervention. Ce programme permet de réaliser des actions avec la Ville de Chalon (insertion dans les quartiers) et des sponsors (Batigère). La plus-value pédagogique des joueurs est</p>	<p>Evaluation qualitative des actions sociales menées. L'établissement d'un rapport regroupant les différents articles de presse et Internet parus sur les actions réalisées par l'Elan Chalon fait état d'une volonté de rendre compte des politiques sociales mises en œuvre. La phase de réflexion sur la création d'un outil dédié à instrumentaliser les actions sociales</p>	<p>Evoquer l'aspect citoyen du club à travers les nombreuses actions sociales menées. La RSE constitue un moyen de communiquer et de s'inscrire dans une perspective de long terme afin de pérenniser le club dans son environnement local.</p>

		<p>systematiquement utilisée (apprentissage de l'anglais des joueurs US dans les écoles).</p>	<p>menées conforte cette idée.</p>	
<p>JDA DIJON</p>	<p>Associée aux thèmes structurant les conventions établies entre la JDA et les collectivités. La représentation de la RSE se porte sur des notions d'éducation, d'insertion de la jeunesse et plus généralement sur celles de valeurs. Ce type de responsabilité est rendu obligatoire de part la présence importante d'argent public dans le budget du club.</p>	<p>Réalisation des missions d'intérêt général. Les pratiques RSE mises en place sont plus subies que réellement concertées et réfléchies stratégiquement. Les collectivités publiques sont à l'origine de ces actions imposées. Une action en début d'année se rapportant à du CRM est menée (Tournoi de début d'année dont les bénéficiaires sont réparties à l'association Laurette Fugain).</p>	<p>Aucune évaluation sociale réalisée. Il n'y a pas d'évaluation des besoins à réaliser, ni des actions effectivement menées. Seules des mesures économiques de quelques actions mises en œuvre sont effectuées. La communication autour de ces questions est quasiment inexistante.</p>	<p>Légitimer le subventionnement public. La JDA est le club le plus ancien de l'agglomération dijonnaise mais subi la concurrence d'autres sports. La RSE peut être un moyen de marquer son activité sur le territoire et de s'inscrire dans une perspective de long terme.</p>
<p>CDB</p>	<p>Vision minimaliste de la RSE. L'absence d'une vision managériale sur la question de la RSE est manifeste. La constitution du club en association suffit à dire que le CDB est un club empreint de lien social.</p>	<p>Actions de promotion de l'activité et soutien clairsemé à des causes sociales. Le CDB réalise des actions sociales éparpillées dans l'agglomération (intervention dans les quartiers) et des manifestations sociales dont le but principal est de promouvoir l'activité en dehors de Dijon (délocalisation d'entraînements, de matches...). Les associations soutenues sont locales et suggérées par des acteurs proches du club touchées de près ou de loin par les causes défendues.</p>	<p>Absence d'évaluation menée auprès de l'environnement proche du club. L'évaluation se limite à la mise en place d'une comptabilité analytique permettant de calculer les sommes que représentent les billets offerts sous forme de dons aux associations qui en font la demande. Le CDB a l'intention de mesurer le retour de ces billets offerts et l'utilisation qui en est faite.</p>	<p>Aucun enjeu. La vision minimaliste de la RSE et l'esprit purement associatif du CDB font que les enjeux liés à la mise en place de pratiques RSE ne sont pas appréhendés.</p>
<p>DBHB</p>	<p>Liée à des missions d'éducation. La représentation de la RSE se limite à la mise en place d'actions sociales tournées vers l'éducation des enfants. La confusion entre le terme de responsabilité sociale et celui de responsabilité civile dénote une vision restrictive de la RSE, rendue, qui plus est, obligatoire par les pouvoirs publics.</p>	<p>Réalisations des missions d'intérêt général. Les conventions qui lient le DBHB avec les différentes collectivités locales sont axées sur le domaine de l'éducation de la jeunesse. Le nombre conséquent de places qui bénéficient aux enfants des quartiers relèvent des contrats de prestation de services signés entre les pouvoirs publics (Grand Dijon) et le club. Les pratiques mises en œuvre (Interventions Pédagogiques en Temps Scolaire, Vacances pour ceux qui restent) traduisent une volonté de promouvoir l'activité.</p>	<p>Evaluation laissée pour compte. Il n'existe pas d'évaluation formalisée des besoins sociaux que pourrait recouvrir un club comme le DBHB. Les montants chiffrés des missions d'intérêt général mises en œuvre, sont démesurés au regard du contenu des actions entreprises.</p>	<p>S'inscrire dans le paysage local. Les enjeux de la RSE sont minimes pour le DBHB qui est passé récemment du statut associatif à celui de société. Les actions sociales constituent plus une contrainte qu'une opportunité de développement.</p>

<p>STADE DIJONNAIS</p>	<p>Attachée aux valeurs portées par l'activité sportive. L'aspect socialisant du rugby est largement mis en avant. Le fait que le Stade Dijonnais se repose sur ces valeurs traduit un manque de réflexion sur la véritable essence du terme RSE.</p>	<p>Réalisation des missions d'intérêt général et dons en nature diffus. A l'instar du DBHB, les actions menées entrent dans le cadre des missions d'intérêt général et ne sont pas concertées au niveau managérial. Les domaines d'intervention sont axés sur l'éducation de la jeunesse (Interventions Pédagogiques en Temps Scolaire, Vacances pour ceux qui restent) mais aussi l'intégration de population en difficultés.</p>	<p>Absence d'évaluation. Malgré le manque de prise en compte des besoins sociaux et des quelques actions entreprises, le Stade Dijonnais semble intéressé par la possibilité d'utiliser un outil d'évaluation sociale de son organisation.</p>	<p>Pas d'enjeux formalisés. La vision restrictive de la RSE liée uniquement à l'aspect socialisant de l'activité rugbystique rend les enjeux faiblement compris.</p>
<p>RCC</p>	<p>Attachée aux valeurs portées par l'activité sportive. A l'image du Stade Dijonnais, le RCC se cache derrière les vertus socialisantes du rugby pour montrer que la RSE est inhérente à l'activité sportive.</p>	<p>Réalisation minimale des pratiques de RSE partagées entre les missions d'intérêt général et les rares actions menées. Une allusion très faible aux missions d'intérêt général est faite sans qu'il n'y ait réellement une description fastidieuse des actions réellement menées. Les actions volontaires se limitent à des soutiens sporadiques en faveur d'associations et la mise en place d'une cellule en interne permettant d'aider financièrement les familles de l'association qui sont en difficulté.</p>	<p>Evaluation quantitative des actions sociales menées. Les différentes actions menées sont évaluées à 0,3% du budget soit 5 400 euros pour l'année, sans savoir réellement ce que recouvre officiellement ce chiffre. Il n'y a, en revanche, aucune évaluation menée sur les retours des différentes parties prenantes du club de ces actions.</p>	<p>Absence d'enjeux. Ceci se caractérise par une absence totale de stratégie à moyen terme concernant une politique claire de RSE à mener.</p>
<p>DHC</p>	<p>Axée sur l'emploi, et l'intégration professionnelle des jeunes de la communauté. Cette vision est en concordance avec la réalité économique des joueurs de hockey en France qui en plus de ne pas jouer comme les autres sportifs d'une carrière longue, n'ont pas des salaires élevés. La RSE semble fortement conscientisée au DHC bien que ce club soit encore constitué en association.</p>	<p>Efforts portés sur la création d'emplois et la mise en place d'animation sportive en faveur des scolaires. La constitution du DHC en association n'impose pas à ce club de réaliser des missions d'intérêt général. Néanmoins, des animations en partenariat avec la ville ainsi que le don de places à la collectivité sont des pratiques couramment effectuées. Une attention particulière est portée sur la création d'emploi au sein de la patinoire.</p>	<p>Pas d'évaluation entreprise. Les actions menées répondent à une philosophie générale et non à des indicateurs mis en place.</p>	<p>Créer un sentiment d'identification chez les partenaires du club. Les actions s'inscrivent dans une volonté de promouvoir l'insertion des jeunes hockeyeurs de la région à l'équipe professionnelle. L'enjeu sous-jacent est essentiellement d'ordre économique (développement du club, remplissage de la patinoire...).</p>

Tableau 41 : Résumé des quatre thématiques abordées à travers la passation d'entretiens dans neuf clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.

SYNTHESE DE LA SECTION 4.2

Cette section a présenté la seconde des études exploratoires préalables à la réalisation des études de cas. Nous avons mené treize entretiens semi-directifs centrés auprès d'acteurs issus de neuf clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne. Certains clubs sportifs professionnels ont donc été étudiés à travers les entretiens de deux acteurs. La passation des entretiens s'est opérée en deux étapes. La première avait pour but d'interroger les acteurs sur la représentation qu'ils avaient de la RSE dans leurs organisations. Nous avons, dans ce cas-là, privilégié l'analyse quantitative visant à mesurer les occurrences des termes utilisés pour qualifier le concept de RSE dans les clubs sportifs professionnels. La seconde s'est portée sur l'opérationnalisation de la RSE à travers l'analyse dans le discours des pratiques, de l'évaluation et des enjeux liés à la mise en œuvre d'actions de RSE. Nous avons décrit ces thématiques en illustrant chacune d'entre elles à travers les verbatim utilisés par les acteurs interviewés.

Trois constats sont à tirer de l'analyse de contenu opérée à travers les déclarations des acteurs interviewés. Le premier fait état de l'absence du terme RSE dans le vocabulaire des acteurs interviewés. Cette absence traduit la difficulté de pénétration du concept de RSE dans des organisations qui présentent des caractéristiques différentes du secteur classique de l'entreprise. Les entretiens menés rappellent ainsi que le club sportif professionnel est présenté avant tout comme une PME inscrite dans un environnement institutionnel du point de vue sportif (fédérations, ligues...) et médiatique possédant des spécificités sportives qui en font une organisation aux logiques de fonctionnement hybride.

Le second fait apparaît la RSE comme un concept mal intégré par les dirigeants de clubs sportifs professionnels et reposant uniquement sur le discours laudatif du sport porteur de valeurs positives. De plus, l'analyse de contenu consacre la dimension sociale comme la principale dimension mobilisée par les acteurs interviewés faisant du sport une activité à même de lutter contre des problématiques d'ordre social. Au regard de la définition de la RSE retenue à travers celle donnée par la norme ISO 26 000 qui associe la responsabilité sociétale à la contribution des entreprises au développement durable, les piliers économiques et environnementaux sont absents du discours. Toutefois, si nous constatons l'absence de l'utilisation du terme RSE, il demeure dans la pratique de nombreuses actions qui rentrent dans le périmètre de la RSE. L'analyse thématique de la question portant sur la représentation

de la RSE montre en effet que les acteurs interrogés ancrent leurs discours dans une perspective managériale et opérationnelle forte.

Cela nous amène au troisième constat observé. Celui-ci montre que l'absence de la RSE dans le discours n'est pas synonyme d'absence de pratiques. La plupart des acteurs interrogés mentionnent le dispositif juridique des missions d'intérêt général comme un support sur lequel s'appuient les dirigeants de clubs pour mettre en œuvre leurs pratiques de RSE. Dès lors, les actions réalisées sont principalement menées avec les collectivités publiques et sont axées sur des missions de formation, d'insertion et de cohésion sociale qui constituent les principaux thèmes des missions d'intérêt général. Pour autant, les clubs déclarant uniquement remplir ces missions posent la question de l'assujettissement de ces clubs vis-à-vis des pouvoirs publics qui ne laissent que peu d'initiatives en matière de RSE. Le rapport de la Cour des Comptes mené en 2009 sur les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels relevait le caractère « vague » et même parfois « l'absence de valorisation des missions d'intérêt général », ces dernières étant même détournées de leurs finalités. Les missions d'intérêt général apparaissent dans ce cas constituer un alibi pour des clubs sportifs professionnels soucieux de légitimer les subventions publiques dont la majorité bénéficie de manière conséquente. De même, la plupart des clubs mettent en œuvre, sans pour autant le mentionner ainsi, des stratégies de mécénat qui consistent essentiellement à favoriser l'accès aux manifestations sportives à travers le don de places. Mais ces actes philanthropiques posent la question de savoir si une politique de mécénat entre dans le périmètre de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

Toutefois, certains dirigeants des clubs sportifs professionnels déclarent aller au-delà du cadre des missions d'intérêt général ce qui a entraîné une réflexion plus approfondie du rôle social de leur club et une prise en considération forte des enjeux potentiels de la RSE. Cela se traduit dans la pratique par des initiatives stratégiques visant à rapprocher les finalités du club avec les attentes de la société et/ou qui participent à l'amélioration des conditions économiques de l'organisation. Nous retrouvons ici notamment deux clubs, l'Elan Chalon et l'AJA, qui ont de façon différente commencé à intégrer des actions que nous pouvons qualifier de RSE à leurs politiques générales de fonctionnement et que nous étudions de manière plus détaillée dans le chapitre qui suit.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Le Chapitre 4 a permis de présenter les deux premières enquêtes de notre investigation. La première d'entre elles nous a conduits à explorer la façon dont les clubs sportifs professionnels communiquent sur leurs RSE en collectant un corpus de plus de 10 000 actualités des sites Internet officiels de clubs de basket-ball, de football et de rugby lors de la saison sportive 2008-2009. Partant de là, nous avons mesuré la place de la RSE en scindant le corpus d'articles collectés en diverses catégories, dont une intitulée « actualités sociales » qui regroupe les textes s'inscrivant dans le thème de la RSE et traitant principalement de la vie de la communauté des clubs. Les conclusions montrent que si cette catégorie n'est pas la première à être communiquée, elle n'en est pas moins laissée pour compte ce qui atteste de la volonté des dirigeants de réaffirmer les valeurs sociétales de leurs clubs. La seconde enquête menée porte sur la représentation que se font les dirigeants de clubs sportifs professionnels de la RSE et de la façon dont ce concept se traduit en pratique dans leurs organisations. Nous avons analysé 13 entretiens d'acteurs impliqués dans la politique de développement de neuf clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne. Au-delà des caractéristiques propres à chacune des organisations étudiées, la RSE est un concept étranger du vocabulaire des acteurs interrogés et perçue essentiellement à travers sa dimension sociale.

Apports du Chapitre 4 :

- Part d'actualités communiquées dont le contenu s'apparente à l'exercice d'une certaine responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté qui entoure les clubs.
- Absence de l'utilisation du terme RSE dans le vocabulaire des dirigeants interviewés.
- Représentation de la RSE essentiellement axée sur les valeurs supposées positives du sport sans réelle implication managériale.

Transition vers le Chapitre 5 :

Le Chapitre 4 a été l'occasion pour la première fois de confronter le concept de RSE au secteur des clubs sportifs professionnels. Les résultats donnent des premières implications managériales sur lesquelles nous nous basons pour réaliser nos études de cas au chapitre suivant. Dans les entretiens menés auprès des acteurs internes des quatre clubs investigués et de leurs parties prenantes, nous nous focalisons ainsi moins sur le concept de RSE mal perçu des dirigeants de clubs et l'introduisons plus en termes de développement durable.

CHAPITRE 5. ETUDES DES PRATIQUES DE RSE DE QUATRE CLUBS

~

Le Chapitre 5 de notre thèse consacre l'étude de cas comme méthode principale de notre recherche. Nous montrons tout d'abord que celle-ci apparaît adaptée au caractère exploratoire et qualitatif de notre recherche et permet d'amasser une somme importante de données primaires et secondaires dans l'étude des pratiques de RSE des clubs. Nous utilisons ensuite le pouvoir descriptif du cadre d'analyse établi en première partie afin de dépeindre les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Après avoir présenté les historiques respectifs des clubs de Chalon-sur-Saône et de Villeurbanne en Pro A de basket-ball et d'Auxerre et de Lyon en Ligue 1 de football, nous analysons à la fois leurs pratiques actuelles en matière de RSE et leur évolution. Nous prenons comme point de repère le milieu des années 2000 qui constitue pour chacun des cas un début de formalisation de la RSE et sa prise en compte dans des programmes dédiés.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 5

SECTION 5.1 METHODOLOGIE LIMINAIRE	302
5.1.1 Présentation de l'étude de cas	304
5.1.1.1 Intérêt de l'étude de cas	305
5.1.1.2 Validité et fiabilité de la méthode	306
5.1.2 De la sélection des cas à l'interprétation des données.....	308
5.1.2.1 Un ensemble de clubs aux profils distincts	308
5.1.2.2 La collecte des données	311
5.1.2.3 Traitement des données.....	313
5.1.2.4 Interprétation des données	314
SYNTHESE DE LA SECTION 5.1	315

SECTION 5.2 LES QUATRE ETUDES DE CAS	317
5.2.1 L'Elan Chalon : un club parapublic outil de cohésion sociale de la ville	319
5.2.1.1 Histoire et identité de l'Elan Chalon.....	319
5.2.1.2 Facteurs d'influence : un club communautaire soutenu par les pouvoirs publics	320
5.2.1.3 Objectifs : pérennité de l'Elan Chalon dans son environnement local.....	322
5.2.1.4 Parties prenantes : dirigeants et collectivités publiques à l'origine de l'exercice de la RSE	324
5.2.1.5 Ressources : des moyens humains conséquents mobilisés au regard de la taille du club	326
5.2.1.6 Outils de gestion : le site Internet outil principal de communication des actions	328
5.2.1.7 Actions : des pratiques menées localement et axées dans le domaine social	329
5.2.1.8 Evaluation : un début de réflexion	331
5.2.2 L'Asvel : l'utilisation de la RSE au sein de sa stratégie commerciale.....	334
5.2.2.1 Histoire et identité de l'Asvel	334
5.2.2.2 Facteurs d'influence : besoin de réaffirmer le rôle social du club mimé du modèle américain	336
5.2.2.3 Objectifs : amélioration de l'image et instrumentalisation commerciale	338
5.2.2.4 Parties prenantes : l'implication de la Ville de Villeurbanne et l'arrivée d'acteurs privés	340
5.2.2.5 Ressources : Un apport en compétences et en moyens humains significatif.....	342
5.2.2.6 Outils de gestion : l'association citoyenne Esprit Sport au centre de la stratégie RSE	344
5.2.2.7 Actions : un sponsoring citoyen ancré dans les domaines économique et social.....	346
5.2.2.8 Evaluation : un travail important de reporting	347
5.2.3 L'AJA : un club replié sur ses valeurs éducatives historiques	350
5.2.3.1 Histoire et identité de l'AJA	350
5.2.3.2 Facteurs d'influence : des valeurs d'éducation comme marque historique du club	352
5.2.3.3 Objectifs : l'affirmation d'un football vertueux utilisé à des problématiques internes	354
5.2.3.4 Parties prenantes : éducateurs et supporters au centre des actions menées	356
5.2.3.5 Ressources : un faible niveau de ressources	357
5.2.3.6 Outils de gestion : l'association Famille AJA principal outil de la politique sociale.....	359
5.2.3.7 Actions : des pratiques sociales destinées à la promotion de la jeunesse.....	361
5.2.3.8 Evaluation : des dispositifs sommaires d'évaluation soutenus par Famille AJA	364
5.2.4 L'OL : la RSE au service de son développement économique	367
5.2.4.1 Histoire et identité de l'OL	367
5.2.4.2 Facteurs d'influence : engagement volontaire des salariés et pressions externes	369
5.2.4.3 Objectifs : Rationalisation de la politique sociale au service des intérêts économiques	372
5.2.4.4 Parties prenantes : salariés du club et entreprises partenaires de la fondation	374
5.2.4.5 Ressources : apports financiers et mise à disposition des compétences des salariés.....	376
5.2.4.6 Outils de gestion : des pratiques communiquées et formalisées dans des structures dédiées	378
5.2.4.7 Actions : de nombreuses causes soutenues dans un spectre restreint de thématiques	380
5.2.4.8 Evaluation : Reddition des actions sociales et études d'impacts.....	382
SYNTHESE DE LA SECTION 5.2	385
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	387

SECTION 5.1. METHODOLOGIE LIMINAIRE

« Au lieu d'étudier un millier de rats une heure chacun, ou une centaine de rats dix heures chacun, le chercheur ferait mieux d'étudier un rat pendant mille heures » (Skinner, 1966, p. 21).

Notre démarche générale de recherche se démarque par son caractère phénoménologique pour lequel nous tentons d'appréhender la façon dont la RSE des clubs sportifs professionnels est pratiquée. La phénoménologie consiste en une méthode insufflée par la philosophie qui tire son nom de l'étude des phénomènes purs. Cette approche a pour objectif de considérer la réalité comme le produit d'une construction sociale à laquelle les observateurs attribuent un sens (Berger & Luckman, 1967). L'étude de cas a pendant longtemps été considérée comme le parent pauvre des méthodes utilisées en sciences sociales (Yin, 2003). Néanmoins, devant la complexité croissante des systèmes humains et sociaux, due, dans le cas des sciences de gestion, à l'élargissement et à la porosité des frontières des organisations avec leurs environnements, cette méthodologie est de plus en plus usitée par la communauté scientifique. Il n'existe pas de définition précise type d'une étude de cas dans la mesure où cette méthodologie peut recouvrir différents aspects. C'est la raison pour laquelle nous n'avons retenu qu'une définition suffisamment large pour être acceptée de tous. L'étude de cas peut ainsi être définie comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène dans un contexte authentique, notamment lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement établies* » (Yin, 2003, p. 13). Celle-ci vise à appréhender de façon holistique un concept *in situ*. Les études de cas dans leurs finalités s'attachent donc à tenter de décrire, comprendre, prédire et contrôler les processus liés à des phénomènes (Woodside & Wilson, 2003).

Les études exploratoires menées précédemment, qu'il s'agisse de l'analyse de la place de la RSE sur les sites Internet ou de celle accordée par divers acteurs internes de clubs au sein de leurs organisations, ont offert de nombreuses pistes de réflexion concernant la représentation que les dirigeants se font en matière de RSE et la façon dont cette dimension est communiquée. Toutefois, le caractère communicationnel et discursif des études menées demande à être (re)discuté à travers une méthode d'analyse à même de retracer avec plus de finesse les réalités recouvertes par les pratiques de RSE. C'est donc via l'étude de cas, méthode pour laquelle nous venons de lister un certain nombre d'avantages que nous appréhendons les réalités des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français.

Nous montrons dans un premier temps que l'étude de cas s'avère être une méthode idoine adaptée au caractère général exploratoire et qualitatif de notre travail doctoral (5.1.1). Elle permet d'analyser chacune des sept dimensions du cadre d'analyse établi dans la première partie de notre thèse en transposant ce dernier à un panel de clubs préalablement choisis. La sélection des cas, qui constitue une des étapes de la méthode de l'étude de cas (Gagnon, 2008), est ensuite discutée. Bien que l'Elan Chalon, l'Asvel, l'AJA et l'OL s'inscrivent dans la conception étroite du club sportif professionnel tel que nous l'avons envisagé dans notre typologie du Chapitre 2, ces quatre clubs font état de caractéristiques internes très différentes. Cette observation abonde dans le sens d'une diversité organisationnelle à l'intérieur même de chacun des types de clubs établis et que nous avons mentionnée au moment de dresser les contours du club sportif professionnel français. Les différences entre ces quatre clubs nous permettent ainsi d'élargir la validité externe de nos recherches. Les résultats obtenus sont dans la suite de notre exposé discutés au regard des caractéristiques internes de chacun des clubs afin de replacer les pratiques de RSE exercées dans leurs contextes.

5.1.1. Présentation de l'étude de cas

Dans son ouvrage synthétique reprenant une partie des travaux éclairants sur la méthode de l'étude de cas (Eisenhard, 1989 ; Yin, 2003), Gagnon (2008) met en évidence huit étapes quant à la réalisation d'une étude de cas. Nous avons repris le cheminement méthodologique de cet auteur ainsi que le canevas de recherche associé à la réalisation de l'étude de cas (figure 27).

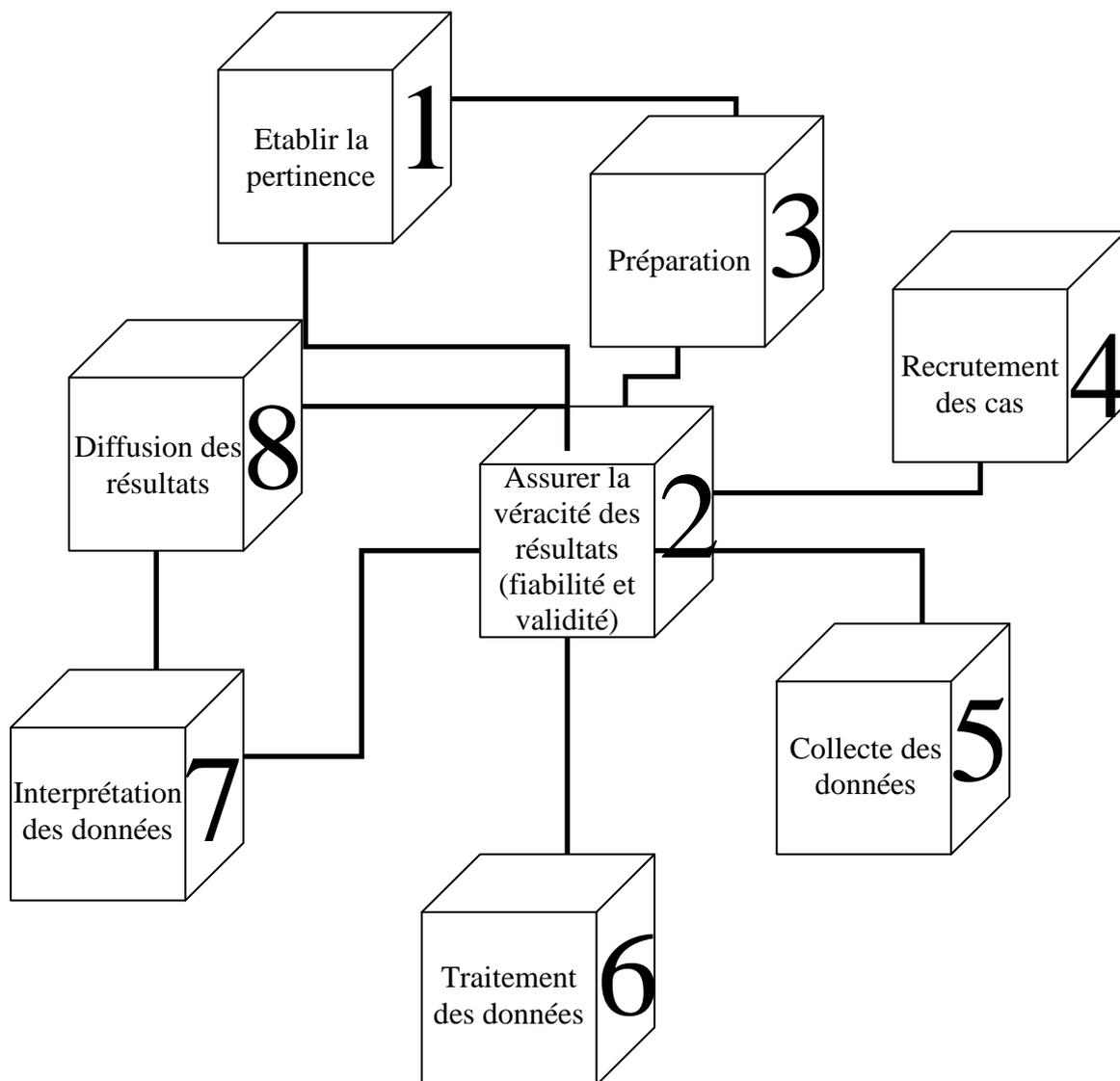


Figure 27 : La démarche de réalisation d'une étude de cas, graphique tiré de Gagnon (2008, p. XIV de la préface).

Sans traiter chacune des huit étapes, nous nous intéressons plus particulièrement à l'assurance de la fiabilité et la validité de l'étude de cas qui apparaît comme une étape majeure de la méthode. Après avoir présenté de façon générale l'étude de cas et l'intérêt

existant à se référer à une telle méthode (5.1.1.1), nous traitons des caractères permettant de s'assurer d'une étude fiable et valide (5.1.1.2).

5.1.1.1. INTERET DE L'ETUDE DE CAS

L'étude de cas s'inscrit dans une approche qualitative de la recherche. Elle constitue une façon parmi différentes méthodes de réaliser une recherche en sciences sociales (Yin, 2003). L'un des premiers objectifs de l'étude de cas est de faire émerger, à partir de données collectées par le terrain, un certain nombre d'indices, utilisés pour construire une théorie (Dyer & Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1989 ; Gersick, 1988 ; Woodside & Wilson, 2003) même si un certain nombre de chercheurs ont mis en évidence que la finalité des études de cas pouvait également permettre de confirmer une théorie émergente (Glaser & Strauss, 1967). Si nous nous limitons au caractère prédictif de l'étude de cas visant à la construction de théories et à l'établissement d'hypothèses sur un sujet précurseur, alors il apparaît que cette approche s'adapte de manière idoine à notre recherche portant sur l'application du concept de RSE au cas des clubs sportifs professionnels. Comme le rappelle Yin (2003), les études de cas sont généralement employées :

- lorsque les questions que les chercheurs se posent portent sur le « comment » et le « pourquoi » ;
- lorsque le chercheur n'a qu'un faible contrôle sur les événements ;
- lorsque le focus est apposé sur un phénomène d'actualité étudié dans un contexte réel.

A la lecture de ces trois propositions, il apparaît que nous nous trouvons dans chacune de ces situations, justifiant ainsi le choix de la méthode des études de cas pour notre recherche. En effet, les adverbes « comment » et « pourquoi » sont mobilisés dans les questionnements qui ont guidés dans notre réflexion jusqu'ici. De même, l'influence que nous avons exercée, en tant que chercheur, est minime au regard du poids des organisations étudiées, d'autant plus que le paradigme institutionnel, dans lequel nous nous situons, accorde une place importante aux faits considérés comme acquis (*taken for granted*). Enfin, la dernière proposition constitue, sans aucun doute, la meilleure justification qu'il puisse nous être donné d'avoir. La RSE est un concept novateur, prolongement du développement durable dans les entreprises, qui fait l'objet, encore à l'heure actuelle, de travaux académiques importants, ce que nous avons montré dans la première partie. L'étude des pratiques de RSE

dans chacun des quatre clubs mentionnés a pour objectif de décrire et comprendre la façon dont les dirigeants de clubs s'approprient la RSE et à la façon dont ils l'opérationnalisent.

5.1.1.2. VALIDITE ET FIABILITE DE LA METHODE

S'assurer de l'exactitude des résultats dans une recherche constitue l'une des étapes primordiales de l'enquêteur. Sa place centrale (figure 27) confirme la primauté de cette tâche. Les chercheurs en sciences sociales ont montré qu'une recherche devait à la fois, respecter des critères de fiabilité et de validité pour pouvoir permettre de dégager des hypothèses théoriques pertinentes.

La fiabilité (*reliability*) est liée au caractère reproductible de la recherche à partir d'un seul et même cas. Elle mesure la capacité qu'auraient deux chercheurs différents à tirer des conclusions identiques à la lecture des données recueillies sur un cas déterminé (Yin, 2003). Elle nécessite, en conséquence, que les données soient suffisamment convenables et se prêtent à une interprétation vérifiable. Pour cela, nous avons respecté un certain nombre de recommandations suggérés par la littérature académique. Ainsi, les documents primaires et secondaires ont été analysés à travers le cadre d'analyse établi. Nous avons dans chacun des cas étudiés analysé chacune des dimensions. En outre, l'intégralité des entretiens a été soigneusement retranscrite et placée en annexes de même que les nombreuses données secondaires recueillies pour lesquelles nous avons tenté à chaque fois de préciser leurs sources. La retranscription complète des études de cas nous a permis, entre autre, de replacer les nombreux verbatim tirés des entretiens menés avec les dirigeants et les parties prenantes dans leur contexte original. Enfin, nous avons envoyé chacune des études de cas aux principaux acteurs concernés pour pouvoir partager les résultats esquissés et les accentuer ou les atténuer en fonction des commentaires essayés.

La validité d'une recherche confronte les résultats observés de manière empirique à la réalité. Elle se divise classiquement en trois types :

- la validité de construit ;
- la validité interne ;
- la validité externe.

La validité de construit mesure la capacité d'une recherche à établir des mesures correctes du concept étudié à travers les différents outils utilisés dans l'étude de cas (Yin, 2003). Nous avons, dans notre recherche, cherché à étudier le concept de RSE dans les clubs sportifs professionnels. Afin d'élargir la validité de construit, nous avons veillé à clarifier le terme de RSE auprès des acteurs interrogés. Nous leur avons explicité ce que recouvre sa définition d'une manière large, quitte à employer d'autres expressions synonymes (actions sociales, de mécénat, politiques sociales...) pour s'assurer de leur bonne compréhension. Nous avons appliqué la même stratégie concernant le recueil des données, en regroupant sous la dénomination RSE toutes les données provenant de rapports, de documents internes etc. désignant les actions sociales menées par les clubs.

La validité interne consiste à mesurer les liens de causalité entre plusieurs événements au sein des organisations étudiées. L'un des atouts majeurs de l'étude de cas est qu'elle repose sur une forte validité interne puisque, mise à part la subjectivité du chercheur, les phénomènes décrits sont des représentations authentiques de la réalité étudiée (Eisenhardt, 1989 ; Mintzberg, 1979). Cela est d'autant plus vrai que la période étudiée débute, dans l'intégralité des études de cas menées, au-delà des premières opérationnalisations des pratiques de RSE des clubs. Nous avons donc adopté une approche longitudinale visant à prendre en compte les transformations politiques (changements de gouvernance), organisationnelles et économiques des clubs sportifs professionnels analysés ainsi que les mutations de leurs environnements depuis leurs constitutions en sociétés commerciales. En effet, le passage d'un club d'association à société sportive s'accompagne d'un certain nombre de documents archivés (ex. : dépôt obligatoire des statuts et des comptes certifiés au Tribunal des Greffes). Leur collecte nous a permis d'apporter un regard critique sur les véritables changements opérés durant cette période (Pettigrew, 1990). Les résultats obtenus dans notre recherche cherchent à expliquer l'avènement récent de ce concept dans les clubs sportifs professionnels à travers la prise en compte des différentes transformations passées dans ce genre d'organisations. A contrario, la validité externe, qui consiste à mesurer la capacité d'une étude dans la généralisation de ses résultats à d'autres contextes, reste très faible d'où la nécessité, dans notre cas, de ne pas se limiter à une seule étude. Pour pallier à cet écueil, nous avons donc réalisé des études de cas aux caractéristiques organisationnelles très différentes les unes des autres. Nous décrivons d'ailleurs à présent cette diversité organisationnelle.

5.1.2. De la sélection des cas à l'interprétation des données

Nous retraçons à présent la démarche de l'étude de cas en décrivant chacune des étapes essentielles à une construction méthodologique fiable nécessaire à la réalisation de telles études. En reprenant le canevas de recherche dessiné par Gagnon (2008), nous nous intéressons donc successivement aux étapes constituant la partie empirique de notre recherche. Nous décrivons premièrement le travail de sélection des cas. Les contraintes matérielles ainsi que les opportunités de bénéficier d'un accès privilégié dans certains clubs sportifs professionnels nous ont conduits à investiguer respectivement les clubs bourguignons de l'Elan Chalon et de l'AJA et ceux lyonnais de l'Asvel et de l'OL. Ces quatre clubs forment un ensemble organisationnel aux profils distincts (5.1.2.1) bien que tous s'inscrivent dans la conception étroite que nous avons retenue du club sportif professionnel (appartenant à une ligue professionnelle et constitués en sociétés commerciales). Chacune de ces organisations se distinguent par de multiples variables parfois fortement opposées (culture managériale, finalité, puissance économique et taille de l'organisation...). Nous traitons ensuite de la collecte des données (5.1.2.2) en recensant les différentes sources et en prenant soin de les scinder entre d'un côté les données issues de sources primaires de celles issues de sources secondaires. Le traitement de ces données (5.1.2.3) s'est opéré par triangulation, processus qui invite le chercheur à croiser les données primaires et secondaires avec les indices émergents de l'étude de cas multiple et de s'assurer de l'exactitude des renseignements collectés. Enfin, nous ne faisons dans cette section que présenter l'étape d'interprétation des données (5.1.2.4) ce qui nous permet de boucler le cheminement méthodologique caractéristique de l'étude de cas. Cette partie est toutefois largement détaillée puisque le chapitre final de notre thèse est en grande partie consacré à l'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.

5.1.2.1. UN ENSEMBLE DE CLUBS AUX PROFILS DISTINCTS

Les quatre clubs étudiés ont été retenus dans le cadre des études de cas pour plusieurs raisons. La première d'entre elles concerne la préconisation révélée par Eisenhardt (1989). Selon elle, le nombre minimum de cas ne doit être inférieur à quatre sous peine d'établir des résultats difficilement généralisables. La deuxième raison invoquée relève d'une contrainte et

s'applique aux deux clubs professionnels bourguignons mentionnés. En effet, les chercheurs en sciences sociales ont démontré la difficulté d'accès aux données lorsque la recherche devenait opérationnelle (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Cette difficulté est d'autant plus forte que le secteur sportif constitue un domaine où il est difficile d'avoir accès à des données fiables et pertinentes (Andreff & Nys, 2002). Ainsi, concernant les choix de l'AJA et de l'Elan Chalon, ceux-ci ont été facilités par le fait que nous avons réalisé une première enquête exploratoire sur la RSE dans les clubs professionnels de la Région Bourgogne. Nous avons eu également l'opportunité, de rencontrer tout au long de notre travail doctoral, un panel d'acteurs importants dans le secteur du sport professionnel de la Région Bourgogne, qui pour certains nous ont permis d'accéder plus facilement aux personnes cadres de ces deux clubs. La proximité géographique avec les Villes d'Auxerre et de Chalon-sur-Saône a également été un élément facilitateur dans l'étude des deux clubs associés à ces villes, permettant ainsi des allers et retours fréquents sur ces deux sites. La logique n'est pas la même en ce qui concerne les clubs de l'Asvel et de l'Olympique Lyonnais. En effet, au-delà du poids économique considérable que représentent ces deux clubs (ce sont respectivement les plus gros budgets en basket-ball et en football), l'Asvel et l'OL possèdent des caractéristiques originales et ont été précurseurs dans plusieurs domaines (adoption du *naming* par l'Asvel en 2001 en apposant le nom de son principal actionnaire Adecco et placement en Bourse de l'action OL en 2007). Ils ont été, à cet égard, l'objet de divers travaux académiques, menés par des universitaires français (Bayle, 2008 ; Piché, 2009 ; Piché, Camy & Chantelat, 2010), qui à leur tour nous ont fait bénéficier de leurs accès aux données et des coordonnées des personnes ressources dans chacun de ces deux clubs.

Ces quatre études de cas nous offre, au final, un panel riche de clubs sportifs aux poids économiques et aux statuts juridiques différents dans chacune de leurs activités. Ces disparités sont représentées ci-dessous (figure 28). L'AJA (2) est très en-deçà du budget moyen d'un club de Ligue 1 alors que l'OL (1) est le club qui génère le plus gros budget de l'ensemble des clubs professionnels français, toute activité confondue. On retrouve cette même différence, dans une moindre mesure avec l'Elan Chalon (4), club dans la moyenne très légèrement inférieure des budgets moyens de Pro A alors que l'Asvel (3) trône la première place. En termes de statuts juridiques, l'AJA, constitué en SAOS et l'Elan Chalon en SAEMSL, ont dans leur conseil d'administration, une forte représentation de l'association et/ou des collectivités locales et territoriales. La constitution « classique » en SASP des deux clubs sportifs professionnels de la région lyonnaise invite, à l'inverse des deux premiers clubs cités,

à une gouvernance assurée par une multiplicité d'actionnaires, guidée par des logiques entrepreneuriales.

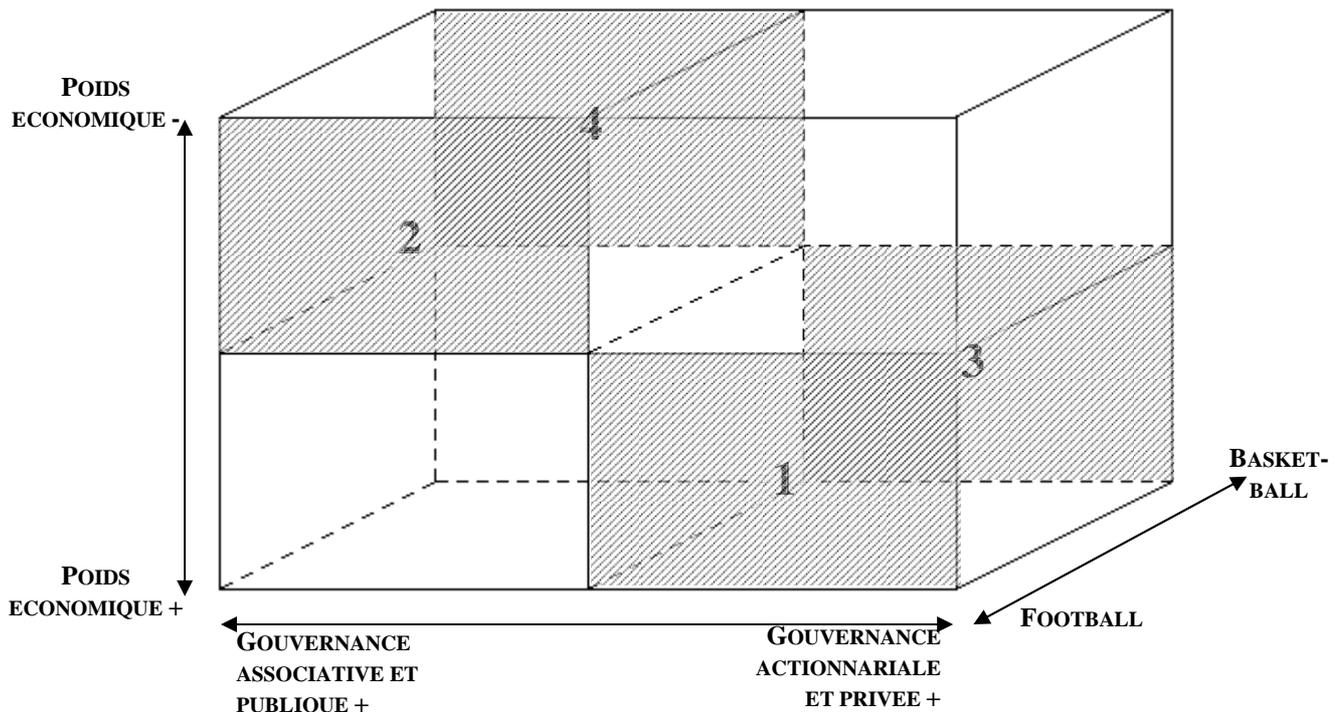


Figure 28 : Les différentes caractéristiques des études de cas réalisées (poids économique, type de gouvernance et activité).

Les caractéristiques variées des études de cas entreprises permettent de mettre en perspective plusieurs variables modératrices (l'activité, le poids économique, le type de gouvernance). Bien que les caractères atypiques des études de cas menées ne participent pas à l'élévation de la validité externe de l'étude, les quatre clubs professionnels investigués sont riches d'informations et nous ont permis de distinguer les caractéristiques propres à chacun d'entre eux (*within case*) et communes à l'ensemble des cas (*cross-case*). La sélection de ces cas atypiques a été menée afin d'élargir la validité externe de l'étude. Elle nous permet de tenter de transposer les résultats obtenus à l'ensemble des clubs sportifs professionnels (Eisenhardt, 1989). Tous appartiennent néanmoins à la conception étroite que nous avons établie au second chapitre dans la mesure où chacun d'entre eux appartient à une ligue professionnelle et est doté d'une société commerciale pour gérer leur activité professionnelle.

5.1.2.2. LA COLLECTE DES DONNEES

Selon Yin (2003), la collecte des données se base sur trois fondements :

- l'utilisation de sources d'informations multiples et variées afin de recouper les données obtenues ;
- la création d'une base de données afin de faciliter l'accès des personnes extérieures aux informations, désireuses de les vérifier ;
- une chaîne d'évidences entre les différentes étapes permettant une construction itérative de la recherche.

Ce même auteur dénombre six sources de collecte de données (documentation, documents d'archives, entretiens, observations directes, observation participante, artefacts physiques) permettant de recueillir un maximum d'informations de différentes manières. L'étude de cas repose sur l'utilisation combinée de ces différents outils afin de réaliser une triangulation des données obtenues (Eisenhardt, 1989 ; Jick, 1979). En sciences sociales, la triangulation est définie comme la combinaison de différentes méthodologies dans l'étude d'un même phénomène (Denzin, 1978) s'assurer de la véracité des informations obtenues. Il paraît néanmoins évident que l'utilisation successive de ces six différentes sources de collectes soit difficilement opérationnelle. Dans notre cas, nous avons privilégié l'entretien semi-directif comme source de collecte de données. Le recours aux autres méthodes de collectes (documents, archives et observations participantes) a été principalement réalisé pour s'assurer de l'authenticité du discours des différents acteurs interviewés, donnant ainsi lieu à une triangulation des données. Nous offons un aperçu des principales sources de collecte de données dans chacun des cas étudiés (tableau 42).

CLUBS SPORTIFS ETUDIÉS	SOURCES DE COLLECTES DES DONNEES ¹¹⁴
ELAN CHALON	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens des dirigeants et acteurs internes du club (3), des parties prenantes du club (collectivités, entreprises sponsors...) (4). - Documents internes (rapports actions sociales, actualités site Internet, PV d'assemblée générale, convention avec la Ville de Chalon-sur-Saône...). - Documents annexes (articles de journaux, comptes certifiés de la SAEMSL, comptes rendus de réunions concernant la mise en place d'actions sociales...). - Observations participantes dans l'élaboration et l'organisation d'actions sociales du club (Challenge Batigère).
ASVEL	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens des dirigeants et acteurs internes du club (dont la responsable de l'association citoyenne « Esprit Sport ») (2) et des parties prenantes du club (collectivités) (2). - Documents internes (rapports actions sociales, actualités site Internet, réseaux sociaux, procès-verbaux d'assemblée générale, convention avec la Ville de Villeurbanne et le Conseil Régional Rhône-Alpes...). - Documents annexes (comptes certifiés de la SASP, site Internet IMS-Entreprendre pour la cité...). - Observations participantes dans le cadre de promotion d'actions sociales.
AJA	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens des dirigeants et acteurs internes du club (4) et des parties prenantes du club (collectivités) (2). - Entretien avec deux personnes chargées de projet à la Fondation du football (1). - Documents internes (actualités site Internet, PV d'assemblée générale, convention avec la Ville d'Auxerre et le Conseil Régional de Bourgogne) - Documents annexes (articles de journaux, comptes certifiés de la SAOS...). - Observations participantes dans l'élaboration du programme d'actions citoyennes « Famille AJA ».
OL	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec les acteurs de la fondation OL (club et entreprises fondatrices) (3) et les parties prenantes du club (associations, collectivités locales) (4) - Entretien avec deux personnes chargées de projet à la Fondation du football (1). - Documents internes (actualités site Internet, réseaux sociaux, convention avec la Ville de Lyon et le Conseil Régional de Rhône-Alpes...). - Documents annexes (comptes consolidés de la SASP OL et de la Holding OL group, rapports évoquant le projet OL Land...).

Tableau 42 : Principales sources de collecte de données et exemples associés des études de cas réalisées dans les clubs sportifs professionnels de l'Elan Chalon, l'Asvel, l'AJA et l'OL.

¹¹⁴ En parenthèses est consigné le nombre d'entretiens menés avec les différents acteurs mentionnés.

5.1.2.3. TRAITEMENT DES DONNEES

La pluralité et les natures diverses des méthodes de collectes de données, mises en évidence dans la sous-section précédente, appellent à des traitements différents. L'entretien semi-directif centré compose la phase principale de nos investigations. Cet outil de recherche étant la source essentiellement utilisée pour tenter de faire émerger des observations du terrain, nous avons, à l'instar de l'étude sur les pratiques de RSE dans les clubs sportifs professionnels bourguignons, retranscrits l'intégralité des entretiens menés avec les dirigeants et les principales parties prenantes des clubs étudiés. Nous avons pris soin de consigner les principales régularités et différences empiriques observées sur le terrain, à partir des sept dimensions retenues de notre cadre d'analyse. Les discours des acteurs ont été codifiés et leur contenu a été cloisonné en plusieurs parties permettant une fois le découpage effectué, d'entreprendre une analyse de contenu. Les documents internes et autres documents traitant des pratiques sociales usitées par les clubs ont été récupérés et confrontés aux tendances se dégageant des premières analyses effectuées. En effet, le caractère itératif des études de cas oblige le chercheur à collecter des informations visant à vérifier les propos initiaux des acteurs (Gagnon, 2008), ceci afin d'assurer la triangulation des données. Toutes ces informations, constituant la base de données de chacune des études de cas, sont de nature généralement qualitative (Huberman & Miles, 1991).

Concernant la partie introductive de chaque club sportif professionnel étudié, celle-ci a été réalisée à l'aide de documents relatifs au pan organisationnel et économique des clubs. Durant la phase où nous avons contextualisé chacune des études de cas, le traitement a été effectué de façon beaucoup plus quantitative que dans la phase principale, énoncée ci-dessus. Cela vient, entre autre, du fait que la présentation des clubs nécessite un cadrage aussi bien organisationnel qu'économique, reposant sur une multiplicité de chiffres et de données quantitatives. Cette phase s'inscrit également dans une perspective longitudinale et a été l'occasion de recueillir des données remontant parfois à la constitution des clubs en sociétés commerciales ; cela nous ayant permis de retracer l'évolution à partir de comparaisons inter-temporelles à l'intérieur des sites mêmes et entre les différents sites.

5.1.2.4. INTERPRETATION DES DONNEES

La phase d'interprétation des données est l'analyse qui en est faite. Or l'étape d'analyse constitue, dans le cadre des études de cas « *le cœur de la construction d'une théorie* » (Eisenhardt, 1989, p. 539). Gavard-Perret et *al.* (2008) estiment en outre qu'il est important de contextualiser les données. Nous avons, avant de divulguer les résultats de notre recherche dans la section qui suit, procédé à une description détaillée de chacun des cas afin d'étayer les résultats se dégageant d'une première lecture des données.

L'interprétation des données est directement tributaire de la position épistémologique du chercheur (Huberman & Miles, 1991). Plus que notre positionnement personnel, c'est surtout celui de notre sujet de recherche, la RSE, dont l'interaction récente avec le terrain d'investigation, les clubs sportifs professionnels, nous pousse à adopter un comportement proche d'une logique constructiviste. Conscient de la possibilité d'introduire un biais d'interprétation aussi élevé, nous avons regroupé dans les annexes, les différentes données obtenues de l'observation du terrain, pour permettre à d'autres chercheurs de pouvoir, à leur tour, les interpréter.

SYNTHESE DE LA SECTION 5.1

Cette section a été consacrée à la dimension purement méthodologique de notre travail doctoral. Elle a permis de présenter l'étude de cas comme une méthode qui s'adapte parfaitement au caractère exploratoire de notre recherche.

Dans ce cadre, nous souscrivons pleinement à l'idée développée dans des travaux d'auteurs reconnus tels que (Yin, 2003) selon laquelle l'étude de cas offre une forte potentialité importante de recueil de données notamment dans le cas de notre thématique de recherche dont le stade de développement est à l'état embryonnaire. L'étude de cas, dont la finalité diffère selon les objectifs qui lui sont consacrés, consiste ainsi à collecter différents indices afin de faire émerger une théorie (Gersick, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Dyer & Wilkins, 1991 ; Woodside & Wilson, 2003) ou la confirmer (Glaser & Strauss, 1967). Au regard de notre problématique de recherche qui envisage la mise en pratique de la RSE des clubs sportifs professionnels comme une stratégie de légitimation, nous tentons de caractériser grâce aux cas retenus la façon dont ces organisations instrumentalisent leur RSE à cette fin-là.

A ce titre, nous avons choisi quatre cas qui offrent un panachage des réalités des pratiques de RSE réalisées au sein du champ organisationnel des clubs sportifs professionnels. Au-delà de la culture propre à chacune de ces organisations, nous observons des caractéristiques internes qui différencient nettement les clubs les uns aux autres. Parmi celles-ci, nous notons notamment l'activité sportive exercée qui demeure la première variable différenciatrice entre les cas et pour laquelle nous avons, lors de nos enquêtes précédentes, évoqué l'importance des différences constatées dans la façon dont les dirigeants communiquent et se représentent la RSE. Cette première caractéristique influe sur d'autres variables telles que le poids économique des clubs ou encore leurs tailles tant le football bénéficie d'une notoriété en France plus importante que le basket-ball ainsi que d'une manne financière issue des droits télévisuels correspondant à cet engouement populaire. Cependant, d'autres critères distinctifs et notamment la gouvernance des clubs liée aux statuts qui les caractérisent apparaissent, dans notre échantillon, indépendants de l'activité sportive exercée. Ainsi, le club de l'AJA est dirigé par un conseil d'administration dont les membres sont, pour une partie d'entre eux, élus par l'association alors que l'Asvel a opté depuis le début des années 2000 pour le statut de SASP qui invite à l'intégration d'actionnaires externes dont les motivations sont clairement tournées vers une logique de maximisation de profits au moins

indirects espérant ainsi des retombées au minimum en termes d'images. Ce statut également adopté depuis le début des années 1990 par l'OL divergent donc des statuts juridiques telles que les SAOS ou les sociétés d'économie mixte que revêtent respectivement les clubs de l'AJA ou de l'Elan Chalon. La diversité organisationnelle ainsi reproduite permet d'augmenter la validité externe de l'étude et s'inscrit dans la volonté d'étendre la transposition de notre cadre d'analyse à des secteurs autres que celui des clubs sportifs professionnels.

SECTION 5.2. LES QUATRE ETUDES DE CAS

« Alors que les franchises sportives se sont impliquées dans la vie de leurs communautés locales durant des dizaines d'années, nous connaissons peu de choses sur l'intérêt, l'importance et l'impact des pratiques socialement responsables à la fois au sein des organisations elles-mêmes, mais aussi aux individus qui peuvent espérer en profiter et aux instances dirigeantes des ligues. Le sport professionnel est un secteur riche permettant d'étudier la RSE car une grande majorité des organisations dans cette industrie sont impliquées dans de telles pratiques » (Babiak, 2010, p. 529).

Cette section représente le cœur de la partie empirique de nos recherches. Partant des premières conclusions obtenues lors des deux études exploratoires mais aussi de leurs limites, nous utilisons l'étude de cas comme une méthode permettant de collecter de nombreuses données sur la façon dont s'exerce la RSE des clubs sportifs professionnels français. A travers quatre études de cas, très différentes les unes des autres de par la diversité qui colore leurs caractéristiques internes et leurs logiques organisationnelles, nous transposons le cadre d'analyse établi en première partie de cette thèse. Toutefois, nous n'utilisons le cadre uniquement dans sa dimension descriptive ; la partie analytique étant réservée au chapitre final dans lequel nous discutons des réalités des pratiques de RSE réalisées. La taille importante du corpus des données primaires et secondaires des cas, conjuguée à l'ensemble des dimensions du cadre d'analyse, au nombre de sept, fait de cette section la plus importante de notre thèse. L'exhaustivité avec laquelle nous décrivons l'ensemble des cas ne nous paraît toutefois pas excessive tant il est difficile de retracer en quelques pages les pratiques de RSE des clubs étudiés. Pour chaque cas, les dimensions du cadre d'analyse sont synthétisées et argumentées à travers des verbatim dans le cas des références faites aux entretiens ou à travers d'éléments issus des rapports ou d'autres documents internes aux clubs. L'ensemble des clubs étudiés a montré, dès les premiers entretiens, des signes d'un niveau de pratique de RSE attestant d'une culture minimale des dirigeants en la matière. Cette observation permet de nous prémunir du risque d'un cas complètement hermétique à l'idée de pratiquer la RSE, risque qui demeure toutefois limité tant nous avons consacré depuis le début de notre travail le club sportif professionnel comme une organisation potentiellement empreinte de RSE. Nous exposons dans cette section, et ce de façon successive, les pratiques de RSE des quatre clubs au regard des sept dimensions de notre cadre d'analyse, en suivant une organisation

hiérarchique nous conduisant à traiter les clubs étudiés du moins au plus puissant en matière économique.

Le premier club de notre panel est l'Elan Chalon qui évolue depuis le milieu des années 1990 en Pro A de basket-ball. Sans réelle concurrence d'autres clubs dans la cité chalonaise, l'Elan Chalon a entrepris depuis 2007 la réalisation d'un programme intitulé « un Job pour Tous » rebaptisé par la suite « Elan pour Tous » dont les thématiques s'inscrivent dans le contenu de la RSE telle que nous l'avons envisagé au chapitre 1 comme l'application des principes du développement durable aux organisations. L'originalité de ce cas se mesure à son statut juridique qui ne concerne qu'une infime partie des clubs sportifs professionnels ayant eu recours à la création d'une société commerciale. En effet, la société d'économie mixte créée pour gérer la partie professionnelle est gérée pour partie par la Ville de Chalon-sur-Saône. Nous retrouvons ainsi des éléments de la politique RSE de l'Elan Chalon qui témoignent d'un club parapublic ancré de façon proche des problématiques sociétales auxquelles est confrontée la ville (5.2.1). Le second club, l'Asvel fait figure de club de basket-ball pionnier en matière de RSE car il est l'un des seuls à avoir créé une association citoyenne « Esprit Sport ». Cette dernière permet d'intégrer les pratiques de RSE à la stratégie marketing et commerciale du club villeurbannais (5.2.2). Les pratiques de RSE du troisième club étudié, celles de l'AJA, ont été récemment intégrées à l'association Famille AJA dont le cœur d'activité est centré sur l'éducation du supporter de demain. Le niveau de pratique exercée demeure faible comparativement aux autres clubs étudiés et surtout au regard du budget, qui s'il n'est pas forcément le plus élevé parmi les clubs de Ligue 1, l'est toutefois beaucoup plus que les deux clubs de basket-ball. A l'image de son passé sportif glorieux, l'AJA semble ainsi s'être renfermé sur ses valeurs formatrices historiques (5.2.3). Enfin, l'OL qui est le dernier club de notre échantillon jouit d'une capacité économique telle que ce groupe a mis en place une véritable stratégie de RSE qui prend corps avant tout dans l'exercice d'une politique de mécénat importante pilotée par sa fondation et son fonds de dotation. L'OL possède des enjeux majeurs quant à la réalisation de pratiques de RSE tant son développement économique est lié à l'acceptation totale de la part des différents acteurs de son environnement de l'émancipation de son activité (5.2.4). Nous développons notamment dans cette section, ainsi qu'au chapitre suivant, les besoins de l'appui des forces politiques dans le projet de construction de leur nouveau stade.

5.2.1. L'Elan Chalon : un club parapublic outil de cohésion sociale de la ville¹¹⁵

La taille modeste de la Ville de Chalon-sur-Saône fait de l'Elan Sportif Chalonnais¹¹⁶ un club sportif professionnel impactant dans son environnement local, aussi bien au niveau économique que social. D'autre part, l'Elan Chalon est, par son statut juridique, fortement marqué par la présence des secteurs associatif et public dans sa gouvernance. Ces différents facteurs expliquent que les pratiques de RSE mises en place par l'Elan Chalon soient ancrées dans le code génétique depuis la constitution du club.

5.2.1.1. HISTOIRE ET IDENTITE DE L'ELAN CHALON

L'Elan Chalon a été fondé en 1970 suite à la fusion des clubs de Mercurey et de Chalon-sur-Saône. En 1996, le club accède à la Pro A et délocalise ses matches à partir de 2001, de la Maison des Sports au Colisée, faisant passer ainsi la capacité d'accueil de 2800 à 4000 spectateurs (Elan Sportif Chalonnais, 2010b). Depuis, les résultats sportifs de l'Elan Chalon, attestent d'une certaine régularité du club à l'échelle nationale, notamment au regard de sa participation constante aux phases finales du championnat de France (annexe 3-13). La saison sportive 2009-2010 durant laquelle nous avons réalisé notre étude de cas a été la moins prolifique puisqu'à l'exception de la saison 1997-1998, jamais le classement final de l'Elan Chalon n'aura été aussi terne. Sur la scène européenne, le club chalonnais fait figure, sur les dix dernières années, d'un des meilleurs clubs français (annexe 3-14).

D'un point de vue juridique et économique, l'Elan Chalon est constitué en SAEMSLS au capital de 456 000 euros, dont plus de la moitié (296 856 euros) est détenu conformément à la loi, par les collectivités locales et territoriales et l'association support (Elan Sportif Chalonnais, 2004). L'ensemble des produits de l'Elan Chalon s'élevaient à 3,714 millions d'euros pour la saison sportive 2008-2009 (annexe 3-15 ; annexe 3-16 ; annexe 3-17). Environ la moitié de ces ressources proviennent d'un réseau important de partenaires privés acquis, dans une large mesure, à la cause du club¹¹⁷. L'Elan Chalon, en proie à des difficultés

¹¹⁵ Les entretiens réalisés, les documents utilisés ainsi que la bibliographie spécifique à cette étude de cas sont regroupés dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°3 sur les pratiques de RSE de l'Elan Chalon.

¹¹⁶ Dans la suite de l'étude de cas, nous emploierons le patronyme « Elan Chalon » traditionnellement usité pour parler du club de l'Elan Sportif Chalonnais.

¹¹⁷ L'Elan Chalon ne jouit, effectivement, pas d'une réelle concurrence des autres clubs dans l'agglomération chalonnaise. En effet, seul le RCC évoluant en Fédérale 1, lors de la saison 2009-2010 et constitué en SASP,

financières lors des saisons sportives 2006-2007 et 2007-2008, a été menacé de dissolution (Elan Sportif Chalonnais, 2009b)¹¹⁸ mais a dégagé un résultat excédentaire l'année précédent la passation d'entretiens avec les dirigeants et les différents acteurs du club. Cela lui a permis de combler une partie de son déficit et de commencer à reconstituer une partie de ses capitaux propres.

5.2.1.2. FACTEURS D'INFLUENCE : UN CLUB COMMUNAUTAIRE SOUTENU PAR LES POUVOIRS PUBLICS

La société d'économie mixte de l'Elan Chalon est en partie la propriété des pouvoirs publics. Lors de sa création en 1994, 42% du capital était détenu par la Ville de Chalon-sur-Saône (annexe 3-18 ; annexe 3-19). Dix ans plus tard, après que la société ait connu deux augmentations de capital en 1997 et 2002, la part d'actions détenues par les collectivités locales et territoriales reste majoritaire. En 2004, la municipalité chalonnaise détenait conjointement avec le Conseil Général de Saône et Loire, 45% du capital social du club (annexe 3-20 ; annexe 3-21). En matière de gouvernance du club, les pouvoirs publics composent donc une majorité des voix au conseil d'administration, leur influence étant renforcée par un certain nombre de prérogatives auxquelles les collectivités locales et territoriales ont droit¹¹⁹. En plus de la présence marquée des collectivités publiques dans la gouvernance de l'Elan Chalon, le club bénéficie d'un subventionnement public élevé. Bien que le Conseil Général de Saône et Loire se soit désengagé financièrement dans le budget de l'Elan Chalon lors de la saison sportive 2008-2009, les trois autres collectivités (Ville de Chalon-sur-Saône, Communauté d'Agglomération du Grand Chalon et Conseil Régional de Bourgogne) ont subventionné conjointement le club chalonnais à hauteur d'1 097 344 euros sur cette même saison (annexe 3-27) soit environ 30% du total du budget du club. Ces deux

pouvait constituer un concurrent potentiel du club. Quant au Football Club Chalonnais, l'équipe première évolue en Division d'Honneur, soit le sixième niveau national.

¹¹⁸ L'article 225-248 du Code de commerce, stipule que « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société. ». L'assemblée générale extraordinaire réunie le 9 avril 2009 a voté contre la mesure de dissolution de la SAEMSL à l'unanimité. En contrepartie, l'Elan Chalon s'est engagé à recouvrer ses capitaux propres perdus.

¹¹⁹ Les articles 26 et 27 des statuts types des SAEMSL (annexe I-4 de l'article R122-6 du Code du sport) confèrent aux pouvoirs publics une importance non négligeable dans la mesure où les décisions prises en assemblée générale (ordinaire ou extraordinaire) ne sont valables que si les collectivités territoriales actionnaires sont représentées.

facteurs apparaissent peser fortement dans la réflexion menée par les dirigeants du club chalonnais sur l'utilité sociale de leur club, ce que confirment les entretiens croisés entre les dirigeants du club sportif professionnel et les représentants des collectivités locales interviewés :

« La responsabilité sociale d'un club pour vous qu'est-ce que ça peut être ? – [...] au-delà du sport, c'est un vrai lien social et c'est un vrai vecteur d'animation de la vie de la cité et nous on ne le voit pas autrement, c'est-à-dire qu'on s'est dit si on veut durer, si on veut continuer, si on veut grandir un petit peu ou au moins rester à notre niveau, il faut qu'on soit utile... » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

« [...] on a fixé avec la Sem des objectifs généraux [...] donc il y a eu plusieurs rencontres et nous on a considéré que l'Elan professionnel était un club à vocation communautaire. » (entretien avec l'Adjoint à la Mairie de Chalon-sur-Saône, chargé des Sports, 29/04/2010).

Les interactions entre les pouvoirs publics et l'Elan Chalon sont nombreuses. L'influence exercée par les collectivités publiques et notamment celle de la Ville de Chalon-sur-Saône en matière d'actions sociales est forte mais la liberté laissée aux dirigeants chalonnais est importante également :

« Nous on a appris à se connaître avec l'Elan. Quand on est arrivé, on a supprimé une subvention de 75 000 euros que l'Elan recevait du CCAS parce qu'on a estimé que l'argent du CCAS devait aller aux personnes en difficulté, aux anciens, aux actions sociales [...] par contre on a presque sur les deux années compensé en augmentant la subvention [...] Donc ils ont réfléchi, et il y a eu ce Challenge Batigère qui a commencé l'année dernière, un an après notre arrivée. Donc là il y a une vraie action qu'on pense améliorer en direction des quartiers, une vraie action sociale. [...] Il y en a d'autres, il y a aussi l'apprentissage de l'Anglais, Anglais pour tous, donc ça aussi ça fait partie des actions sociales » (entretien avec l'Adjoint à la Mairie de Chalon-sur-Saône, chargé des Sports, 29/04/2010).

Ces différentes interactions sont également le fruit de rapports de proximité entretenus de longue date par la direction du club avec l'animation politique de la cité. Ainsi, Dominique Juillot, président historique de l'Elan Chalon depuis sa création en 1970, a occupé tour à tour des fonctions dans la vie politique départementale et municipale ces dernières années (maire

de Mercurey, président du Grand Chalon et député UMP de Saône et Loire) et a été l'un des hommes, à l'origine du développement du basket-ball professionnel à Chalon-sur-Saône :

« [...] **parce qu'il était président du Grand Chalon ?** – ouais et en tant que président, il ne voulait pas que l'Elan soit favorisé par rapport aux autres clubs. [...] Bon, on a eu des avantages, il ne faut pas se voiler la face mais pas d'ordre financier. – **C'était de quel ordre ?** – Le Colisée. C'est sous l'impulsion de Dominique (Juillot) que Perben a lancé les projets pour une belle salle de basket professionnel [...] Et Dominique a beaucoup influé... » (entretien avec le Président de l'association de l'Elan Chalon, 17/05/2010).

La mise en place de la politique sociale du club relève donc essentiellement de facteurs d'influence internes. La part d'actions détenues par les collectivités publiques dans le capital de l'Elan Chalon fait de ce club un outil politique de la cité chalonnaise. Grâce aux différentes fonctions politiques occupées par son président, l'Elan Chalon a bénéficié directement (construction du Colisée) ou indirectement du soutien de la ville. La stratégie de mise en place d'actions sociales permet donc, de donner un juste retour à la communauté qui a soutenue historiquement le club chalonnais et continue de le faire.

5.2.1.3. OBJECTIFS : PERENNITE DE L'ELAN CHALON DANS SON ENVIRONNEMENT LOCAL

Le premier objectif auquel répond la stratégie des pratiques socialement responsables mises en place par l'Elan Chalon est d'ordre économique. En effet, bien que la Ville de Chalon-sur-Saône s'inscrive dans une zone d'emploi¹²⁰ aux taux de croissance démographique et économique en légère augmentation, le tissu industriel qui la compose est tributaire de la réalité économique auquel doit faire face le club (annexe 3-22 ; annexe 3-23 ; annexe 3-24 ; annexe 3-25). 14^{ème} plus petite ville sur les 16 clubs de Pro A lors de la saison sportive 2009-2010, l'Elan Chalon ne bénéficie pas d'un potentiel local considérable. Les dirigeants ont donc eu besoin de repenser la finalité de leurs actions en introduisant la notion de durabilité qui sied à la logique des actions sociales :

¹²⁰ Une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent. Effectué conjointement par l'Insee et les services statistiques du Ministère en charge du travail, le découpage en zones d'emploi constitue une partition du territoire adaptée aux études locales sur l'emploi et son environnement. (Source: <http://www.insee.fr>, site consulté le 21/04/2010).

« aujourd'hui, [...] l'important c'est de durer, ce n'est pas de faire des coups parce que pour une ville comme Chalon, avoir un spectacle qui ramène 4 500 personnes tous les samedis ou qui permet même d'aller jouer en Coupe d'Europe donc de parler de Chalon en Europe, qui permet de fédérer 200 entreprises les soirs de matches, plus de 1 000 abonnés particuliers [...], c'est énorme... » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Finalement, pour les dirigeants chalonnais, la mise en place d'actions citoyennes constitue un moyen de prendre à contre-pied l'image du sport *business* et de revenir à l'essence même du club sportif professionnel français, historiquement constitué en association et portant des valeurs humaines fortes :

« [...] on est retourné aux vraies valeurs du sport et on s'est dit de toute façon, si on ne peut pas forcément lutter avec les gros (clubs) [...] et donc forcément avoir les meilleurs joueurs, et bien nous on va essayer au moins d'être un club utile... » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Derrière le discours politique des dirigeants chalonnais apparaît en pointillés une réelle vision stratégique de la politique sociale et de son instrumentalisation. En effet, les responsables de l'Elan Chalon ont manifestement pris en considération l'intérêt de réaliser des actions sociales au-delà du simple fait qu'elles génèrent une image positive. En marge des objectifs sportifs du club, l'aspect social du club est clairement mis en lumière. « *Développer notre programme citoyen ELAN POUR TOUS car nous sommes convaincus de l'impact extraordinaire des joueurs et du réseau Elantreprises (afin de) faire de l'Elan Chalon un club citoyen au sens propre du terme* » constitue le troisième objectif formalisé dans le dossier marketing du club (annexe 3-26). Dans la mesure où ce dossier est présenté en début d'année aux 200 entreprises privées locales partenaires de l'Elan Chalon, on peut supposer que les actions sociales et citoyennes constituent l'occasion d'entretenir et surtout de repenser les partenariats classiques établis entre les différents sponsors et le club. Selon la vision managériale, le programme Elan pour Tous permet de sensibiliser les partenaires du club à la dimension citoyenne dans laquelle l'Elan Chalon s'inscrit :

« [...] globalement, on se dit qu'avec tout ce que l'on fait, en termes social, citoyen, pédagogique... et bien ça intéresserait les entreprises » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Sachant que le club chalonnais est tributaire en grande partie du financement de ses partenaires privés, il apparaît, derrière les discours éthique et politique de ses dirigeants, un réel enjeu de se démarquer du sponsoring classique et d'attirer ou tout du moins d'entretenir les partenariats déjà existants autour d'une dimension sociale de plus en plus importante. Les pratiques socialement responsables représentent une nouvelle opportunité de financement de l'Elan Chalon.

5.2.1.4. PARTIES PRENANTES : DIRIGEANTS ET COLLECTIVITES PUBLIQUES A L'ORIGINE DE L'EXERCICE DE LA RSE

A la lecture des données juridiques et économiques de l'Elan Chalon, les collectivités publiques apparaissent comme une des principales parties prenantes à la mise en place de pratiques de RSE. Grâce à une subvention conséquente, la détention d'une partie du capital social du club et à des prises de décision en faveur de l'implantation du basket-ball professionnel sur son territoire, la commune de Chalon-sur-Saône représente un instigateur important d'actions sociales dont les retombées sont destinées à la communauté. Les nombreuses interactions existantes entre les deux organisations sont patentes :

« [...] on participe aux assemblées générales de la Sem, on vérifie les rapports de gestion, l'activité, le résultat comptable. [...] Donc nous, on est présent, il y a la réunion du conseil de surveillance ou du directoire, on est dans les deux, il nous donne leurs résultats sportifs, ils font un bilan de l'activité de l'année » (entretien avec l'Adjoint à la Mairie de Chalon-sur-Saône, chargé des Sports, 29/04/2010)¹²¹.

Néanmoins, la présence marquée des collectivités territoriales des collectivités locales et territoriales ainsi que celle de l'association support dans la gouvernance du club ne doit pas faire oublier que les véritables pouvoirs du club sont partagés entre la présidence et la direction générale du club, ce que confirme le président de l'association de l'Elan Chalon :

¹²¹ Depuis sa constitution en SAEMSL, la gouvernance de l'Elan Chalon a toujours reposé sur la base d'un conseil de surveillance et d'un directoire. En décembre 2009, le club chalonnais a adopté le conseil d'administration comme nouveau mode d'administration de sa société. Dans ce passage et dans la suite de l'entretien réalisé auprès du représentant de la ville de Chalon-sur-Saône, l'allusion faite à l'ancien mode d'administration de la SAEMSL est une erreur. Cela démontre que même au fait de ces choses-là, les collectivités publiques ne font pas partie purement de la direction du club.

« En fait, le président de l'association est une des voix majoritaires au conseil d'administration de la Sem, [...] je fais partie du conseil d'administration de la Sem en tant que président de l'association. Mais les vrais décisionnaires, ce sont Dominique Juillot et Rémy Delpon bien évidemment par contre en termes de voix, c'est l'association et la Mairie de Chalon qui ont la majorité » (entretien avec le Président de l'association de l'Elan Chalon, 17/05/2010).

Malgré la présence d'un secteur public et associatif fort, les dirigeants chalonnais ont un important pouvoir discrétionnaire concernant l'orientation managériale insufflée à la politique générale du club. Ce sont donc eux les principales parties prenantes du club à la mise en place de pratiques socialement responsables. Les partenaires privés, qui représentent un poids important du financement de l'Elan Chalon, sont également des acteurs sensibilisés à ce type de pratiques. L'association « *Elantreprises* » qui regroupe les différents partenaires du club est d'ailleurs partie prenante des actions sociales :

« Parce qu'en fait, tout ce que l'on fait de social et citoyen, c'est intégrer à l'Elan Chalon, donc on a créé Elan pour Tous sous un nom générique. On a aussi l'association des partenaires qui répercute ou qui organise avec nous un certain nombre de choses » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Cependant leurs actions restent très ponctuelles comme en témoigne une des pratiques de *cause-related marketing* relevées « *l'Elan du cœur pour les restos* » mise en place conjointement par le club et « *Elantreprises* » en 2006 (LNB, 2006) ou encore l'organisation annuelle d'un tournoi de poker des partenaires dont les bénéfices sont versés à des associations locales¹²². Ce type de pratique est souvent initié par le club lui-même ce qui invite à penser que les sponsors privés ne sont pas des parties prenantes essentielles dans la mise en place d'actions sociales. Malgré cela, des actions telles que « *Respecte le Bus* » et « *le Challenge Batigère* » constituent des partenariats proches du cadre du sponsoring citoyen dans la mesure où l'orientation donnée est la recherche d'une plus value pour la communauté :

« **Batigère est sponsor du club également ?** – Non, on dira partenaire, parce que notre rôle ce n'est pas d'être sponsor alors d'une certaine manière on les soutient puisqu'on a

¹²² Lors de la saison 2008-2009, c'est à l'association « *Bravo Guillaume* » que l'intégralité des bénéfices avait été reversée.

un contrat de partenariat qui implique aussi une redevance financière vis-à-vis du club mais je dirais que cette contribution financière, c'est l'échange que nous avons sur l'organisation du challenge, sur l'implication de l'Elan Chalon, de son staff et de ses joueurs. C'est ça pour nous le plus important. Encore, une fois, quelle plus-value pour nos habitants ? Qu'est-ce que ça apporte ? Parce que soutenir un club, comme un sponsor le fait en donnant une certaine somme d'argent, une fois par an, c'est une chose mais en quoi ça va concerner nos habitants ? En quoi ça va profiter aux habitants ? » (entretien avec la Coordinatrice de projet du Challenge Batigère, 26/04/2010).

5.2.1.5. RESSOURCES : DES MOYENS HUMAINS CONSEQUENTS MOBILISES AU REGARD DE LA TAILLE DU CLUB

Les ressources dédiées à la mise en place du programme d'actions citoyennes « *Elan pour Tous* » et des quelques autres manifestations sociales ponctuelles sont caractérisées par l'absence d'un coût financier important. Pourtant, la manne financière obtenue par le club des collectivités locales et territoriales au titre des missions d'intérêt général est colossale au regard du budget du club. Sur la saison sportive 2008-2009, l'Elan Chalon a perçu 958 600 euros de subventions dans le cadre des missions d'intérêt général, représentant environ 90% du poids total des subventions octroyées conjointement par la ville, la communauté de communes et la région (annexe 3-27). Conformément aux résultats mis en évidence au chapitre précédent, l'évaluation des actions sociales mises en places dans le cadre des missions d'intérêt général est difficilement réalisable, dû en grande partie à l'opacité du cadre des subventions accordées par les pouvoirs publics à l'Elan Chalon :

« [...] on sait bien que sur ces objectifs de missions d'intérêt général, il n'y aura pas 450 000 euros de mis, c'est pour être conforme à la loi. Si on ne participe qu'à ça et aux missions de services, l'Elan ne peut pas vivre. En fait, il y a la loi, il y a l'esprit de la loi et il y a ce qu'il se passe réellement. Donc, nous, on explique dans la convention comment la répartition peut se faire, après ça rentre dans la caisse de l'Elan et il n'y a pas de vérification comptable à ce niveau là » (entretien avec l'adjoint à la Mairie de Chalon-sur-Saône, chargé des Sports, 29/04/2010).

Il existe ainsi un écart important entre les subventions accordées par les pouvoirs publics dans le cadre des missions d'intérêt général et les sommes d'argent réellement investies dans les œuvres sociales. Cependant, ces dernières sont assez coûteuses en termes de

temps humain consacré à leur réalisation. La sollicitation des joueurs professionnels est une constante de la quasi-totalité des actions sociales entreprises par l'Elan Chalon. Cela renforce la prédominance de la vision managériale du basketteur professionnel comme porteur de vertus pédagogiques :

« Il est évident que ça a un coût... un coût déjà humain de faire bosser les gens là-dessus. Pendant que les joueurs sont investis là-dedans, ils ne sont pas sur autre chose qui pourrait être beaucoup plus entre guillemets lucratif... » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Le staff technique est généralement sollicité au même titre que les joueurs, d'autant plus que dans le cas chalonnais, l'entraîneur est sensible aux causes supportées¹²³ :

« [...] mise à part ELA, j'avais relevé quelques actions que vous aviez menées, donc les diabétiques, une visite l'année dernière à la prison de Varennes le Grand pour les détenus, je crois... – Oui, donc ça ce sont des actions que je fais ponctuellement en fonction de la demande. Je refuse pour ainsi dire jamais, parce que je trouve que c'est logique qu'un sportif qui est médiatisé peut faire passer des messages et souvent les gens sont demandeurs » (entretien avec l'Entraîneur de l'équipe professionnelle de l'Elan Chalon, 29/04/2010).

En parallèle de l'implication des salariés liés à l'activité sportive du club professionnel, l'Elan Chalon met à disposition lors d'actions sociales de plus grande envergure une partie de son staff administratif. Ce constat est probant avec le cas du Challenge Batigère donnant lieu à une véritable réflexion en amont sur l'orientation donnée par les dirigeants à la manifestation. La multiplicité des réunions entre la Société Batigère-Logivie et les dirigeants de l'Elan Chalon ainsi que la mise à disposition de jeunes entraîneurs lors des deux journées de tournoi témoignent de l'implication du club dans le cadre d'un partenariat plus citoyen.

¹²³ Nous avons rencontré l'entraîneur de l'équipe professionnelle de l'Elan Chalon dans le cadre d'une intervention qu'il donnait auprès de jeunes diabétiques, alors qu'il est lui-même atteint d'un diabète de stade 1, et de fait, sensible à cette cause.

5.2.1.6. OUTILS DE GESTION : LE SITE INTERNET OUTIL PRINCIPAL DE COMMUNICATION DES ACTIONS

Les outils de gestion dédiés à la mise en place de pratiques sociales se limitent essentiellement à des outils de communication. Le site Internet relaie de façon importante et surtout visible les informations liées aux différentes actions sociales menées dans le cadre du programme Elan pour Tous, dans un onglet dédié à la présentation de ce dispositif¹²⁴. Les dirigeants de l'Elan Chalon ont même été plus loin en mettant à disposition dans l'onglet réservé aux partenaires, un document synthétisant le programme « *Elan pour Tous* » et ressemblant fortement à une charte de valeurs (annexe 3-28). Cette pièce destinée à l'établissement de contrats de sponsoring rejoint l'objectif selon lequel la volonté managériale est d'aller conquérir, ou tout du moins, renforcer certains partenariats existants à travers une dimension citoyenne.

Contrairement aux trois autres clubs étudiés, l'Elan Chalon n'a cependant pas instrumentalisé ces actions sociales et citoyennes à travers un outil spécifique dédié à la formalisation d'une politique sociale comme le permet certaines structures favorisant le mécénat (associations citoyennes, fonds de dotation ou fondations). Néanmoins, la réflexion managériale menée ouvre des perspectives intéressantes dans ce domaine :

« ... aujourd'hui, il y a de plus en plus d'entreprises qui basculent leur budget de communication ou une partie de leur budget de communication sur leur fondation ou sur leur association et qui elles donc n'ont plus de vocation à aider un club de sport mais à aider des projets, sachant qu'il y a des nouvelles dispositions qui permettent aux entreprises de financer via un mécénat à des associations, ou des fondations qui est plus intéressant fiscalement qu'un sponsoring classique. [...] Aujourd'hui, on se destine à ce qu'il y ait des avantages fiscaux à 'mécéner' des associations ou des fondations donc nous on est en pleine réflexion là-dessus » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

La précision avec laquelle le dirigeant du club chalonais évoque le cadre fiscal des outils permettant de mettre en place une politique de RSE et de mécénat viable laisse à penser que la constitution du programme Elan pour Tous en association citoyenne ou sous un autre statut juridique sera certainement la prochaine étape de la mise en place des pratiques sociales

¹²⁴ Cf. <http://elanchalon.fr/elan-pour-tous/presentation>, site consulté le 18/04/2010.

du club. Cela permettrait certainement de donner une visibilité et une consistance accrue aux actions sociales menées ainsi qu'une possibilité de faire appel à la générosité publique afin de financer celles-ci.

5.2.1.7. ACTIONS : DES PRATIQUES MENEES LOCALEMENT ET AXEES DANS LE DOMAINE SOCIAL

Les actions sociales et citoyennes menées par l'Elan Chalon sont regroupées dans le programme intitulé « Elan pour Tous » auquel nous avons fait allègrement référence jusqu'ici. L'onglet spécifique de ce programme sur le site Internet officiel du club met en avant la volonté des dirigeants « *d'exploiter au maximum l'image et l'impact des joueurs professionnels à des fins utiles, qu'elles soient citoyennes, ludiques, ou pédagogiques.* ». Regroupées à l'origine sous la dénomination « un Job pour Tous », dont les missions étaient axées essentiellement sur l'emploi, les dirigeants chalonnais ont remplacé, en 2007, ce programme par Elan pour Tous qui introduit l'axe social, à travers l'exploitation de la plus-value des joueurs, comme le pilier central des actions menées :

« Elan pour tous, c'est quoi ? C'est une action, un, sur l'emploi. En fait l'esprit il est quoi ? Il est de dire comment on peut être utile ? Comment un club de basket en dehors de jouer au basket peut être utile ? ... il y a le citoyen, le social, le pédagogique, et globalement la priorité des gens c'est l'emploi. [...] Mais moi ce que j'ai voulu faire avant tout, c'est exploiter la plus-value pédagogique des joueurs parce que on s'est dit, bon très bien, on sait que quand un mec il est grand, il est black, il est américain, il fait deux mètres, vous pouvez demander un autographe [...] mais où est sa plus-value ? » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

Ce programme permet, en premier lieu, de remplir les missions d'intérêt général assignées au club. Néanmoins, le contenu des actions sociales réalisées traduit une volonté managériale d'aller au-delà du cadre des missions d'intérêt général. La réflexion des dirigeants chalonnais les a conduits à entreprendre des actions reposant sur l'utilisation de l'impact social et la plus-value pédagogique des basketteurs professionnels :

« [...] on reçoit à peu près quatre à cinq demandes par semaine d'associations, d'écoles [...] soit on répond à tout le monde et c'est impossible physiquement d'aller partout, [...]

soit on se dit nous on va choisir ce que l'on veut faire et l'image que l'on veut donner, et on va seulement travailler ces programmes. On a fait un mix des deux » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

C'est donc, aujourd'hui, essentiellement dans le programme Elan pour Tous à visée pédagogique, exploitant les forces d'un club sportif professionnel, que sont menées les pratiques socialement responsables de l'Elan Chalon. Avec la possibilité offerte aux clubs de basket-ball de Pro A d'engager jusqu'à quatre joueurs américains, le club chalonnais s'est saisi de cette opportunité et a lancé l'initiative Anglais pour Tous. Depuis 2008, l'Elan Chalon a ainsi mis en place un partenariat avec un des collèges les plus importants de la Région Bourgogne offrant la possibilité à des joueurs américains de s'y rendre et de participer à un projet d'apprentissage de l'anglais auprès des jeunes enfants¹²⁵. D'autre part, l'Elan Chalon, depuis 2009, organise conjointement avec la société Batigère (entreprise de construction et de gestion de parc HLM), l'Agence Logivie de Chalon-sur-Saône, et la Ville de Chalon-sur-Saône, un tournoi en faveur des enfants de quartiers¹²⁶. L'Elan Chalon apporte également un soutien en faveur du basket-ball amateur en Saône et Loire en organisant un challenge des clubs permettant l'invitation chaque jour de matches d'environ cinquante jeunes, participant à cette opération¹²⁷. Enfin, d'autres opérations plus ponctuelles sont menées et répondent à des causes spécifiques. Cela a été le cas en début 2010, lorsqu'a été émise l'idée par la Ville de Chalon-sur-Saône, d'organiser une collecte au profit des victimes du séisme d'Haïti (Albane, 2010). Enfin, certaines actions, comme l'initiative « *Respecte le Bus* », représentent une pratique qui s'apparente à un véritable sponsoring citoyen :

« on avait un partenariat sur la base d'un sponsoring classique, d'un autre côté, dans la vie de notre réseau, on avait des problèmes d'insécurité, de petites incivilités récurrentes et globalement, les supports classiques sur lesquels on communiquait s'avéraient inefficaces

¹²⁵ Le programme Anglais pour Tous est disponible à l'adresse suivante <http://elanchalon.fr/elan-pour-tous/anglais-pour-tous>. Entre 2008 et 2010, ce projet mené avec Mme Garnier, professeur d'anglais au collège Louise Michel à Chagny (71) a permis de mettre en ligne sur le site officiel et le programme des matches de l'Elan Chalon des exercices d'anglais se rapportant à la vie du club. Un projet de DVD sur l'apprentissage interactif de la grammaire et des verbes irréguliers avec les joueurs de l'Elan Chalon était également en réflexion à la fin de la saison sportive 2009-2010.

¹²⁶ Le contenu de cette action s'apparente aux contenus des missions d'intérêt général traditionnelles confiées aux clubs sportifs professionnels. Elle associe deux partenaires privés, la Société Batigère-Logivie principal financeur de la manifestation et le club de l'Elan Chalon à la Ville de Chalon et au CCAS pour la mise à disposition des différentes infrastructures pendant le tournoi.

¹²⁷ Le challenge des clubs permet de mettre en lumière les clubs sportifs professionnels amateurs du département en faisant s'affronter autour d'animations de basket-ball des jeunes licenciés à la mi-temps des matches. L'Elan Chalon, en partenariat avec Adrea Mutuelle Bourgogne, met à disposition un moyen de locomotion et offre une dotation pour chaque participant.

donc on a eu une réflexion avec Rémy Delpon sur comment faire passer le message différemment et puis notre intérêt c'était d'utiliser l'Elan comme un vecteur qui nous permettait de porter un certain message » (entretien avec le Directeur de la Stac¹²⁸, 12/05/2010).

Orientées au départ sur la thématique de l'emploi, la plupart des actions sociales de l'Elan Chalon sont aujourd'hui ancrées dans le domaine uniquement social/pédagogique et menées dans une perspective de moyen et long terme. Deux caractéristiques apparaissent communes à l'ensemble de ces actions. D'une part, les pratiques socialement responsables proviennent généralement de l'initiative même du club, exception faite d'opérations ponctuelles répondant à des problématiques précises (Respecte le Bus, Solidarité Haïti...), ce qui traduit une certaine réflexion managériale sur la finalité sociale que peut revêtir un club de basket-ball professionnel. D'autre part, les dirigeants chalonnais placent le basketteur professionnel au centre de leurs actions sociales en utilisant l'impact social qu'il suscite auprès des jeunes.

5.2.1.8. EVALUATION : UN DEBUT DE REFLEXION

L'impact social des œuvres sociales mises en place par l'Elan Chalon n'a, jusqu'à maintenant, pas encore été évalué. Les dirigeants se satisfont des retours qualitatifs des acteurs participant ou bénéficiant des actions sociales et citoyennes réalisées, mais savent que la mise en place d'une évaluation constituerait la dernière étape permettant de démontrer l'impact social généré par les actions du programme Elan pour Tous :

« [...] est-ce que vous avez déjà utilisez des outils qui vous permettaient d'étudier l'impact de ce que vous faisiez ? [...] – Non, pas du tout, c'est certainement la prochaine étape. [...] on n'a pas de mesures, on n'a pas fait d'enquêtes, on n'a pas chiffré [...] Et certainement, va falloir qu'on commence à le faire parce que maintenant, c'est pas le tout de faire beaucoup de choses, faut déjà savoir si ça marche mais encore une fois, on sait dans nos interlocuteurs directs, que ça marche » (entretien avec le General Manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

¹²⁸ Société de transports de l'agglomération chalonaise.

Malgré cela, un début d'évaluation, qui consiste en un recueil des articles des actions sociales édités sur le site Internet du club et dans la presse locale, est réalisé depuis la saison sportive 2008-2009 (Elan Sportif Chalonnais, 2009a, 2010a). Constitué d'une trentaine de pages, ce document rédigé en interne par le service communication de l'Elan Sportif Chalonnais est diffusé aux partenaires du club :

« [...] on a un clip annuel de nos actions qu'on diffuse à la mairie, au conseil général, au grand Chalon, aux partenaires, pour montrer tout ce qu'on fait mais on n'a jamais eu une étude qui nous a dit voilà l'impact que ça a » (entretien avec le general manager de l'Elan Chalon, 26/10/2009).

La phase d'évaluation semble donc constituer l'ultime étape de la description des modalités des pratiques socialement responsables. Elle permet de renforcer les partenariats déjà existants ou à défaut sensibiliser des partenaires aux impacts sociaux que le programme Elan pour Tous génère dans la communauté de Chalon-sur-Saône. Cette évaluation plutôt sommaire des actions sociales réalisées constitue surtout un moyen de reddition de l'information à l'environnement du club. L'ensemble des dimensions du cadre d'analyse est résumé ci-dessous (tableau 43).

FACTEURS D'INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> - SAEMSL détenue à 65% par les secteurs public et associatif et financement public important (30% du budget annuel du club en 2009) ; - Rapports de proximité entretenus entre les pouvoirs publics et l'Elan Chalon renforcés par les fonctions politiques de la ville occupées dans le passé par son président.
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> - Réintroduire les valeurs sociales du sport abandonnées au profit de certaines activités sportives liées au sport business (football) ; - Inscrire l'Elan Chalon de façon durable dans son environnement local ; - Renforcer les partenariats publics et privés déjà existants autour d'une dimension sociale accrue.
PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Présence quasi-systématique des pouvoirs publics (Chalon-sur-Saône et Grand Chalon) aux initiatives sociales ; - Association de quelques partenaires privés à ce type de pratiques (Batigère - Logivie, Stac...) et du réseau des partenaires « Elantreprises ».
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de coûts financiers importants bien que la subvention publique au titre des missions d'intérêt général s'élève à 958 600 euros (26% du budget annuel du club en 2009) ; - Mobilisation des salariés (notamment du staff technique) autour des initiatives sociales (joueurs américains pour l'apprentissage de l'anglais, entraîneur sensible à ces questions...).
OUTILS DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> - Onglet Elan pour Tous réservé à la diffusion d'informations sur les initiatives sociales menées ; - Documents de communication externe à destination des partenaires privés (charte des valeurs).
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Le programme Elan pour Tous permet de formaliser les actions sociales ; - Type de pratiques liées de près aux missions d'intérêt général imposées par les conventions ; - Pratiques durables (Anglais pour Tous, Challenge Batigère, Challenge des clubs) exploitant la plus-value pédagogique des joueurs auprès de la jeunesse ; - Actions ponctuelles visant à mettre en lumière des associations locales et à mettre en place des opérations de collectes de fonds.
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de nature qualitative menée auprès des bénéficiaires des actions sociales ; - Recueil d'articles des œuvres sociales regroupés dans un dossier (trentaine de pages) transformé en clip et diffusé aux partenaires privés et publics du club.

Tableau 43 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'Elan Chalon.

5.2.2. L'Asvel : l'utilisation de la RSE au sein de sa stratégie commerciale¹²⁹

L'Asvel est, aujourd'hui, le club de basket-ball de Pro A le plus puissant économiquement de France. Il s'est récemment distingué en attirant dans son capital, Tony Parker, l'actuel meneur de l'équipe de France triple champion NBA, amené, à terme, à prendre la présidence du club. L'Asvel s'est, depuis le début des années 2000, distinguée par sa capacité à innover en étant l'un des premiers clubs à utiliser le *naming* dans son identité (Adecco Asvel) et à créer un véritable dispositif juridique dans lequel la SASP Asvel constitue la filiale de la Holding Gones & Sports. En matière de responsabilité sociale, l'Asvel est l'un des deux seuls clubs de basket-ball français de Pro A avec Pau-Orthez à avoir créé une structure *ad hoc* (Esprit Sport) afin d'instrumentaliser sa politique sociale.

5.2.2.1. HISTOIRE ET IDENTITE DE L'ASVEL

L'Association sportive de Villeurbanne éveil lyonnais (Asvel) est un club de basket-ball, né le 6 décembre 1948 de la fusion entre l'AS Villeurbanne, club omnisport disputant le championnat de la fédération sportive et gymnique du travail, et l'Eveil Lyonnais un patronage catholique. En 1949, un an après sa création, le club villeurbannais remportait son premier titre de Champion de France et s'affirmait comme une véritable place forte du championnat français de basket-ball comme en témoigne les cinq titres qui suivirent entre 1950 et 1957. Depuis plus de soixante ans, l'Asvel figure parmi les clubs de l'élite du basket-ball français détenant ainsi le record de longévité au plus haut niveau. C'est également avec dix-sept titres de Champion de France et huit victoires en Coupe de France le plus titré d'entre eux. Depuis la création de la LNB en 1987, le club a toutefois souvent dominé sans remporter le championnat exception faite des saisons sportives 2001-2002 et 2008-2009 où il fût sacré Champion de France (annexe 3-35). Au niveau européen, l'Asvel disputait en 2009-2010, saison durant laquelle nous avons réalisé cette étude de cas, l'Euroleague, soit la plus relevée des compétitions européennes. Cette saison là représente la quinzième campagne européenne successive de l'Asvel depuis 1995 (annexe 3-36). Le club villeurbannais demeure avec le CSP

¹²⁹ Les entretiens réalisés, les documents utilisés ainsi que la bibliographie spécifique à cette étude de cas sont regroupés dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°3 sur les pratiques de RSE de l'Asvel.

Limoges une des rares équipes françaises à avoir disputé le Final Four de l'Euroleague. La *Green Team*¹³⁰ a terminé quatrième de cette coupe en 1997.

L'Asvel a revêtu la totalité des statuts juridiques possibles d'un club sportif. Le club villeurbannais est en effet resté sous format associatif de sa création jusqu'au début des années 1990 avant de connaître de graves difficultés financières qui l'ont conduit à déposer le bilan en 1992 (Chambre Régionale des Comptes de Rhône-Alpes, 2003). Après avoir épurée une dette de plus de 12 millions de francs, la mairie de Villeurbanne entreprend alors un plan de sauvetage conduisant à la création d'une société d'économie mixte dans laquelle 49% du capital social est détenu par la ville alors que 2% est détenu par l'association Asvel conformément aux statuts. En 1998, l'Asvel passe de ce statut à celui de SAOS ; la moitié du capital est alors détenue par l'association et l'autre par des partenaires privés. En 2001, suite aux volontés des instances dirigeantes du club de satisfaire aux exigences du professionnalisme, une SASP est créée en lieu et place de la SAOS. Ce passage a permis la prise de pouvoir successive d'actionnaires privés (Adecco, Canal Plus Events...). Aujourd'hui présidée par Gilles Moretton, actionnaire majoritaire de la Holding Gones & Sports, propriétaire de l'Asvel, le club villeurbannais a de nouveau franchi un cap avec l'arrivée, en 2009, de Tony Parker dans le capital. L'Asvel, dont les produits s'élevaient à hauteur d'environ 6,7 millions d'euros pour la saison sportive 2008-2009 (annexe 3-37) est en plein développement puisqu'une nouvelle salle financée par des fonds privés est en projet.

La création en 2007 d'une entité juridique en marge de la société sportive professionnelle de l'Asvel constitue le principal outil de mise en œuvre de la stratégie RSE du club villeurbannais. Envisagée au départ sous le format d'une fondation, cette entité a été constituée au format associatif et s'intitule « Communauté Esprit Sport »¹³¹. Elle permet l'adhésion de partenaires à la réalisation de programmes communautaires (annexe 3-38). C'est en partie via cet outil que nous décrivons donc, à travers les sept dimensions de notre cadre d'analyse, la stratégie de l'Asvel en matière de responsabilité sociale. La complexité du montage juridique du groupe Gones & Sports à la tête du club (annexe 3-39) nous a conduits à également envisager certaines autres entités qui gravitent autour du club villeurbannais comme associées au développement de la politique sociale du club.

¹³⁰ Surnom donné à l'équipe de l'Asvel en référence à la couleur officielle verte du club villeurbannais.

¹³¹ Nous la nommons par la suite association « Esprit Sport » pour des raisons de commodité.

5.2.2.2. FACTEURS D'INFLUENCE : BESOIN DE REAFFIRMER LE ROLE SOCIAL DU CLUB MIMÉ DU MODELE AMERICAIN

L'implication de l'Asvel dans des pratiques socialement responsables est la résultante de plusieurs facteurs et ne se limite pas à la création de l'association Esprit Sport laquelle constitue plus un outil de rationalisation de la politique sociale du club villeurbannais que le point de départ de son engagement social. Le premier des facteurs incitatifs à la mise en place d'une stratégie RSE au sein de l'Asvel a trait à la volonté des dirigeants de rompre avec l'image d'un club jugé trop « *business* » pour une partie de la communauté des gens qui l'entoure, comme en attestent les déclarations d'un ancien dirigeant de l'association Asvel aujourd'hui directeur des opérations sur la SASP :

« [...] L'Asvel est un club ancré dans la vie de la cité et on est sorti de la vie de la cité pour vivre en autarcie. [...] Les gens ont considéré que l'on s'était coupé de nos racines. Aujourd'hui, il faut rebâtir le club dans la vie de la cité. Parce que c'est d'abord son rôle et qu'historiquement, c'est un club ancré dans la cité. Nous ne sommes que de passage ici, or ce qu'il faut, c'est assurer la pérennité du club » (Directeur de l'association Asvel)¹³².

L'Asvel, restée propriété de la Ville de Villeurbanne entre 1992 et 1998, s'est petit à petit « privatisée » à la fin des années 1990 et au début des années 2000 avec l'arrivée à la tête du club de l'ex-tennisman professionnel Gilles Moreton, son actuel président, véritable homme d'affaires qui prendra tour à tour la présidence du directoire dès son arrivée puis du conseil d'administration et deviendra actionnaire majoritaire de l'Asvel avec le rachat en octobre 2002 de plus de 74% des actions du club (Chambre Régionale des Comptes de Rhône-Alpes, 2003). Or l'arrivée d'hommes d'affaires à la tête du club a participé au déracinement du club de la cité villeurbannaise.

Impliqués dans la direction de sociétés commerciales et/ou industrielles, ces hommes d'affaires ont également favorisé l'intronisation de pratiques venues du secteur de l'entreprise dans le club villeurbannais. Le mimétisme des pratiques qui constitue le second facteur d'influence de l'arrivée des pratiques de RSE au sein de l'Asvel se matérialise notamment par

¹³² Entretien issu de données secondaires collectées par Ludovic Viévard dans le cadre d'une recherche parue en 2006 au centre ressources prospectives du Grand Lyon et intitulée « Le sport : outil d'intégration et de mixité ? L'exemple du basket à Villeurbanne » (Viévard, 2006).

les différentes entités juridiques créées autour de la SASP Asvel telles que Gones & Sports Formation, une filiale du groupe Gones & Sports. Cette structure, née en 2003 a permis de développer des synergies entre la SASP et l'association Asvel mais aussi entre la SASP et les nombreux clubs amateurs entourant l'Asvel afin d'ancrer la responsabilité sociale du club dans son environnement proche. Dans un article paru en 2005, Antony Thiodet, à l'époque directeur exécutif de l'Asvel et vice-président du groupe Gones & Sports confirme l'intérêt de l'Asvel pour l'aide au développement des clubs amateurs de basket-ball de l'agglomération lyonnaise en la comparant à une véritable entreprise :

« Une entreprise doit avoir pour objectif le meilleur développement économique qu'il puisse exister. Cependant si une entreprise qui agit dans ce but ne prend pas la peine de préserver son environnement, elle est, au moins en partie responsable si les matières premières qu'elle exploite se tarissent. Dans le monde du sport en général et particulièrement du basket-ball, de tels excès arrivent quand un club qui est placé au centre d'un réseau de clubs amateurs étouffe le réseau parce qu'il a simplement une vision étroite de sa mission. Au centre de notre propre projet, nous avons placé la responsabilité qui nous incombe au cœur de nos activités afin de justifier pourquoi nous pratiquons le sport, et non simplement dans la valeur du spectacle proposé » (Thiodet, 2005).

Ces deux facteurs se trouvent résumés dans la genèse de l'association Esprit Sport. Sur le réseau social *Facebook*, Esprit Sport est présentée comme une association de promotion des valeurs de l'olympisme et évoque la mort de Julien Quemener, un supporter du PSG, tué en 2006 en marge d'un match de Coupe d'Europe dans un affrontement entre deux bandes de supporters, comme point de départ de la réflexion quant à la création de cette association. L'association IMS – Entreprendre pour la cité, réseau de plus de 200 entreprises auquel le groupe Gones & Sports est rattaché, évoque sur son site¹³³ l'engagement social de l'Asvel à travers Esprit Sport, un projet *« inspiré du modèle de la NBA, [...] lancé à partir d'une volonté d'impliquer les différentes entités gravitant autour de l'Adecco Asvel Basket »*. Cette dernière façon de présenter l'association Esprit Sport confirme le poids du mimétisme qui a conduit les dirigeants de l'Asvel non pas, cette fois-ci, à dupliquer des pratiques issues du monde de l'entreprise mais les nombreuses actions des programmes de la NBA et notamment celles des *NBA Cares* :

¹³³ <http://www.imsentreprendre.com/>, site consulté le 29/10/201.

« Aujourd'hui, moi ce que j'essaye de mettre en place, et ça se rapproche du modèle anglo-saxon, mais c'est compliqué, enfin parce qu'on veut que ça soit compliqué, ce sont tous les programmes qui touchent les NBA Cares » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

5.2.2.3. OBJECTIFS : AMELIORATION DE L'IMAGE ET INSTRUMENTALISATION COMMERCIALE

Directement en lien avec le premier facteur d'influence incitatif de la mise en place de pratiques de RSE au sein de l'Asvel, l'objectif principal est de changer le regard des gens sur la finalité poursuivie par le club villeurbannais en créant du lien social. Le club villeurbannais se veut être un acteur à part entière de sa communauté :

« ... on ne peut pas avoir la vocation de remporter des titres, de jouer au plus haut niveau européen en délaissant complètement nos environnements proches. Et pour moi, l'action citoyenne et la responsabilité sociale s'exercent là d'abord. C'est, encore une fois, ne pas se couper de tous nos environnements » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

Les environnements proches qu'évoquent les dirigeants du club villeurbannais sont constitués notamment par l'association Asvel et ses licenciés ainsi que les multiples clubs amateurs qui gravitent autour de l'Asvel. C'est donc prioritairement avec ces environnements que l'Asvel a développé « des plans d'actions dont l'objectif est de remplir des fonctions éducationnelles, culturelles et de lien social » (Thiodet, 2005). Les objectifs du club ainsi formulés lui permettent aussi de légitimer d'une part l'aide directe conséquente des pouvoirs publics s'élevant à plus de 1,1 millions d'euros au titre des subventions et plus de 840 000 euros au titre des prestations de services pour la saison sportive 2009-2010 (annexe 3-40 ; annexe 3-41) mais aussi les aides d'Etat indirectes perçues au niveau du groupe par la collecte de la taxe d'apprentissage pour son organisme Gones & Sports Formation. La création de l'association Esprit Sport répond en partie à ces objectifs. Dans le descriptif des missions de cette association, fourni à l'IMS par les dirigeants du groupe Gones & Sports qui sont aussi ceux de l'Asvel, les objectifs sont regroupés en deux catégories (tableau 44). La première concerne les objectifs concrets de l'association prenant place sur le terrain ; la seconde est propre à des objectifs internes fixés par les dirigeants de l'Asvel.

	SUR LE TERRAIN	AU SEIN DE L'ENTREPRISE
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> - valoriser des associations culturelles, sportives (hors basket) et caritatives ; - permettre à un public associatif d'assister à un match de basket à moindre coût ; - mobiliser les partenaires d'Adecco Asvel Basket en valorisant leur engagement citoyen. 	<ul style="list-style-type: none"> - concrétiser sur le terrain, auprès des clients l'engagement citoyen de l'Adecco Asvel Basket ; - développer un certain ancrage sur le territoire (local et national) ; - générer une mixité dans le public lors des événements sportifs, en mêlant associations, entreprises, institutionnels et grand public (et créer ainsi du lien social).

Tableau 44 : Les objectifs assignés aux initiatives sociales menées dans le cadre de l'association Esprit Sport, tableau reconstitué à partir du site Internet d'IMS – Entreprendre pour la cité.

Au-delà de l'amélioration de l'image de l'Asvel auprès des acteurs de son environnement, la création de l'association Esprit Sport répond à un objectif commercial que les documents officiels ne mettent pas en avant mais qui apparaît clairement dans le discours des dirigeants. La stratégie de responsabilité sociale de l'Asvel est orientée « *business* » comme le montre la proximité de l'association avec la régie marketing du club :

« Quand vous dites que c'est du business, est-ce que ça veut dire que c'est ancré sur des fonctions marketing cette responsabilité sociale ? Est-ce un argument pour aller chercher des partenaires ? – Oui, c'est un argument, il ne faut pas se le cacher. – Et, à l'inverse, est-ce qu'il y a des partenaires qui vous demandent parfois... – Oui, il y en a qui sont anti-sponsoring sportif. Au bout d'un moment, il faut les faire monter au cocotier sur autre chose. Et donc, dans ces cas là, quand notre régie marketing se trouve confrontée à ce type de problématique mais entend parler que l'entreprise est intéressée, c'est Valérie¹³⁴ qui prend le relai et qui va les rencontrer » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

Esprit Sport est une association axée sur une stratégie « *business* » forte visant à recueillir des fonds de la part d'entreprises désirant ajouter un contenu social aux partenariats établis. En 2010, après trois ans d'existence, la chef de projet de l'association confirmait la finalité « marketing » d'Esprit Sport :

¹³⁴ Chef de projet de l'association Esprit Sport.

« **Est-ce que vous avez un plan d'objectifs ? Est-ce que vous vous êtes fixés des objectifs à travers l'année ?** – [...] je suis en train de travailler sur une projection à trois ans [...] qui n'est pas encore finalisée ni établie. Mais oui on essaie de créer un plan marketing, enfin je ne sais pas si on peut appeler cela comme ça plan marketing, mais une projection sur trois ans d'où est-ce que l'on est aujourd'hui et où est-ce que l'on voudrait aller » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

5.2.2.4. PARTIES PRENANTES : L'IMPLICATION DE LA VILLE DE VILLEURBANNE ET L'ARRIVEE D'ACTEURS PRIVES

La proximité historique entretenue entre l'Asvel et la Ville de Villeurbanne fait de cette dernière une partie prenante incontournable de l'organisation et du développement du club. Lors de la reprise en main du club par la mairie de Villeurbanne au début des années 1990, et avant la prise de pouvoir du club par des actionnaires privés en 2001, les liens entre les deux entités ont naturellement été forts. Après une période moins propice au développement des synergies entre les deux entités, suite à l'arrivée d'un actionnariat privé dans le capital du club, les liens entre l'Asvel et la mairie de Villeurbanne se sont récemment renforcés grâce au projet de la nouvelle salle qui sera construite proche de l'Astroballe, l'actuelle salle dans laquelle évolue la *Green Team* (annexe 3-42). La convention d'objectifs au titre des missions d'intérêt général conclue entre la Ville de Villeurbanne et l'Asvel fait état d'engagements divers dans la cité villeurbannaise de la part des membres de l'association et de la SASP Asvel :

« Nous, la convention de mission d'intérêt général est travaillée en collaboration avec le club. [...] elle évolue aussi avec les orientations, ce qui peut être fait, ce qui ne peut pas être fait. Aujourd'hui on a des conventions de mission d'intérêt général avec les clubs professionnels et on a des contrats d'objectifs avec les clubs amateurs, sur la même démarche » (entretien avec le Directeur du service des Sports à la Mairie de Villeurbanne, 23/09/2010).

Concernant les missions d'intérêt général, le niveau de soutien financier de la ville mais aussi des autres collectivités locales est conditionné par les efforts consentis par l'Asvel dans la formation. En 2001, le club s'est saisi de manière opportune de la possibilité de tisser un partenariat global avec Adecco, leader n°1 des agences interim, œuvrant sur des

problématiques d'insertion et de formation. Ce partenariat établi entre 2001 et 2007, chiffré à 800 000 euros l'année, a pris la forme d'un contrat de sponsoring comprenant un sponsoring maillot, de la visibilité sur de la panneautique, des relations publiques mais aussi, chose plus rare, du *naming* que peu de clubs sportifs professionnels français avaient entrepris jusqu'alors (Bolotny, 2005). Toutefois, ce partenariat s'est aussi décliné sur le terrain social et a été à l'origine de la création des académies Adecco-Asvel au travers desquelles les deux entités accompagnent des milliers de jeunes sportifs dans leurs projets professionnels (Asvel, 2003). Grâce au dispositif établi par l'association Esprit Sport, ce sont ces types de synergies, tels que ceux engendrés par le parrainage entre l'Adecco et l'Asvel dans les années 1990 qui sont recherchés. Ce sont donc des partenariats privés sur des sujets sociaux qui sont encouragés au travers des programmes communautaires mis en place par Esprit Sport. Les actions menées dans ce cadre sont uniquement financées par des partenaires privés qui constituent de fait, des parties prenantes importantes et engagées dans la politique sociale de l'Asvel. En tête de liste de ces partenaires privés se trouve Radiance Mutuelle, une organisation inscrite dans le champ de l'économie sociale et solidaire, finançant à hauteur de 60 000 euros les programmes sociaux liés à la santé :

« Il n'y a pas de subventions publiques ? – Non, pas encore que des subventions privées de sociétés. On a, un des plus gros qui est Mutuelle Radiance, eux sont partenaires sur la santé. Donc sur notre axe santé, ils sont partenaires sur tous les programmes. On a Toupargel¹³⁵ aussi, on a deux ou trois autres sociétés lyonnaises en fait qui versent, puis après des dons plus petits soit de particuliers, soit d'entreprises mais c'est de l'ordre de 500, 1 000 euros, 2 000 euros qui du coup remplissent l'enveloppe globale et qui nous aident à faire tourner l'association au quotidien » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

L'engagement de partenaires privés au côté de l'association Esprit Sport est la résultante de la stratégie de privatisation du club depuis le début des années 2000 qui a su s'adapter aux volontés de certains sponsors de pratiquer leur RSE au travers de partenariats avec des clubs sportifs professionnels. Devant les problématiques sociales communes auxquelles sont confrontés l'Asvel et les pouvoirs publics apparaît donc des perspectives de partenariats mixant parties prenantes privées et publiques sur des sujets sociaux :

¹³⁵ Toupargel, la société de livraison de produits surgelés à domicile, est, depuis 2005, un sponsor important de l'Asvel et son PDG, Roland Tchénio, est actionnaire à titre personnel du club.

« Même s'il y a des partenaires privés, moi ça ne me dérange pas. Je considère que la ville n'est pas seule là-dessus, donc si elle finance l'Asvel c'est pour qu'il y ait aussi un retour. Donc et bien, tant mieux s'il y a des partenaires privés qui s'engagent là-dedans » (entretien avec le Directeur du service des Sports à la Mairie de Villeurbanne, 23/09/2010).

5.2.2.5. RESSOURCES : UN APPORT EN COMPETENCES ET EN MOYENS HUMAINS SIGNIFICATIF

Qu'ils s'agissent des actions menées dans le cadre des missions d'intérêt général ou dans celui du dispositif de l'association Esprit Sport, l'investissement financier direct de l'Asvel est quasiment nul. Il n'existe pas en effet de pratiques philanthropiques dans lesquelles le club villeurbannais est amené à verser des fonds directs à des associations caritatives. Néanmoins dans les deux cas, le club villeurbannais consent à des apports conséquents en termes de matériels et surtout en termes de ressources humaines et de compétences mises au profit des nombreuses associations parrainées.

Parmi les missions figurant dans les différentes conventions établies de concert entre l'Asvel et les collectivités locales, notamment celles établies avec la mairie de Villeurbanne, l'association Asvel alloue des ressources humaines à leurs réalisations :

« ... on a un autre programme, mais là il n'est pas hébergé sur Esprit Sport mais sur l'Asvel dans le cadre de la convention d'intérêt général. C'est tout ce qui tourne autour de l'apprentissage de l'initiation au basket dans les écoles primaires où là, on a un programme dédié où on touche 1400 gamins sur 14 écoles où un intervenant est mis à disposition de l'école, un BE1 ou un BE2 qui va faire un cycle de dix séances, cinq avec encadrements et cinq où l'instituteur est tout seul. On leur donne le contenu pédagogique, le matériel » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

Le dispositif de ressources que mobilise l'Asvel apparaît plus clairement dans le cadre d'Esprit Sport. En effet, si l'association se revendique comme indépendante de l'Asvel, elle partage néanmoins ses locaux avec le club et peut, disposer, le cas échéant d'une partie des compétences des salariés du club. Ces aides indirectes participent à la diminution des frais de fonctionnement de l'association et contribuent, de fait, à une meilleure allocation du budget sur les pratiques de responsabilité sociale :

« ... finalement on mutualise beaucoup, puisqu'on est dans les mêmes locaux, et après on paie nos frais téléphoniques etc., et c'est mutualisé avec tout le reste donc on n'a pas d'ouverture de ligne, enfin vous voyez, c'est des détails qui sont importants, parce qu'on s'est installé, on a acheté trois postes informatiques et puis il y avait de la lumière, du chauffage déjà, et donc on a un coût de fonctionnement qui est, à mon avis, réduit. Et puis, il n'est pas dit que si demain j'ai besoin qu'on me fasse un communiqué de presse et qu'on envoie ça rapidement parce que je suis sur une autre opération ou que ce n'est pas mon métier, et bien, peut-être que le responsable de la communication de l'Asvel va m'aider là-dessus » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

L'IMS – Entreprendre pour la cité distingue également, dans le cas d'Esprit Sport, les apports en matériels des apports en compétences. La tribune Esprit Sport d'une capacité de 480 places financée par les partenaires privés d'Esprit Sport, permet, par exemple, aux associations parrainées de bénéficier d'invitations au match et de faire valoir leurs causes lors des coups d'envoi des rencontres et sur les écrans géants de l'Astroballe. Concernant les ressources et compétences, Esprit Sport s'appuie, de par la proximité entre cette association et la régie marketing de l'Asvel, sur les compétences des salariés de l'Asvel afin de prospecter les associations potentiellement intéressées par les actions menées. Enfin, l'Asvel met à disposition ses joueurs professionnels qui, sur la base du volontariat, interviennent sur les différents programmes mis en place :

« ... les joueurs vont rentrer, on va leur présenter les six programmes ; ce n'est jamais forcé, on ne force jamais les joueurs... – **C'est sur proposition ?** – Voilà et ensuite, ils vont avoir un entretien individuel avec l'adjoint et ils vont décider sur quel programme ils vont pouvoir se positionner [...] et après on avance, on a déjà tous les programmes, les partenariats sont signés, donc on n'attend plus que leur volonté pour lancer tout ça » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

Les dirigeants de l'association Esprit Sport ont été plus loin en imposant dans les statuts de l'association la présence du capitaine de l'Asvel dans le conseil d'administration. Au moment de la passation de nos entretiens en septembre 2010, Mickael Gelabale, capitaine de l'Asvel lors de la saison 2009-2010, siégeait au conseil d'administration d'Esprit Sport. Aymeric Jeanneau, capitaine de la *Green Team* durant les premières années d'existence d'Esprit Sport, malgré son transfert à Strasbourg, avait souhaité rester au conseil

d'administration de cette association, preuve de l'engagement des joueurs de l'Asvel dans les causes sociales supportées.

5.2.2.6. OUTILS DE GESTION : L'ASSOCIATION CITOYENNE ESPRIT SPORT AU CENTRE DE LA STRATEGIE RSE

L'association citoyenne Esprit Sport constitue depuis 2007 le principal outil de gestion de la mise en place des actions sociales du groupe Gones & Sports. Transversal aux différents clubs et évènements sportifs gérés par le groupe, l'association Esprit Sport s'est, depuis quelques années, recentrée sur l'Asvel. Avant même la création d'Esprit Sport, les dirigeants de l'Asvel, se sont montrés sensibles à l'idée selon laquelle il est risqué de considérer les résultats sportifs comme le principal moteur du développement d'un club. A partir de là, ceux-là même, Gilles Moretton et Antony Thiodet en tête, ont hébergé le club de l'Asvel ainsi que d'autres évènements sportifs organisés près de l'agglomération lyonnaise sous une entité juridique commune (Gones & Sports) afin de mutualiser les coûts (Thiodet, 2005). Cette stratégie est valable également concernant la création d'Esprit Sport dont le dispositif a été étendu à différents clubs tels que l'Asvel, le Lyon Hockey Club ou le Chambéry Savoie Handball et différents évènements comme le Grand Prix de Tennis de Lyon et le Lyon Marathon :

« Alors en fait, là pour faire large, la RSE de l'Asvel est gérée par l'association Esprit Sport. – C'est l'outil ? – C'est l'outil. Cela a été une volonté de faire une association, enfin une structure ad hoc justement parce que le but a été initié par des sportifs de haut niveau mais aussi les cadres dirigeants de l'Asvel, donc cela a commencé il y a bien une dizaine d'années maintenant. Il y avait déjà des actions Esprit Sport, il y a déjà une dizaine d'années mais la structure véritablement a été créée en juillet 2007 et donc c'est à partir de ce moment là qu'il y a eu des personnes dédiées spécifiquement au caractère social du club. Et pourquoi une association ad hoc et pas un nouveau département dans l'Asvel ? C'est qu'on avait une volonté de s'ouvrir à d'autres sports » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

Disposant d'un budget global évalué entre 150 000 et 200 000 euros par saison sportive, l'association Esprit Sport emploie deux salariées à plein temps et une stagiaire, toutes les trois affectées sur la prospection d'associations, la relation entre partenaires et associations

parrainées, l'élaboration des programmes et la communication autour de ces actions. Esprit Sport est gouvernée par un conseil d'administration à la tête duquel Antony Thiodet, le directeur exécutif de l'Asvel à l'époque de la création de l'association, fut nommé président. Par sa proximité avec la régie marketing de l'Asvel, Esprit Sport s'appuie sur des outils de communication développés afin de donner de la visibilité aux actions menées sans toutefois que l'association ne puisse se confondre avec le club villeurbannais. Esprit Sport dispose ainsi d'un site Internet réservé à la présentation de ses programmes et relayé sur le site officiel de l'Asvel¹³⁶. Depuis 2010, Esprit Sport a également investi les réseaux sociaux en créant une page *Facebook* destinée à communiquer les actions menées. Le dispositif Esprit Sport a acquis une certaine expérience qui lui permet aujourd'hui d'envisager des perspectives de développement en s'émancipant vers d'autres clubs :

« ... on aimerait bien pouvoir exercer ce que l'on fait sur d'autres clubs, alors c'est dur à Lyon parce que les autres gros clubs de la région ont déjà des structures et en même temps on s'aperçoit que le faire vivre sur des événements... aujourd'hui ça va en contre-indication avec ce que l'on a dit ici c'est-à-dire de faire du long terme et du structurant. Ce week-end, il y avait la Lyon-Free-VTT, c'est une course de VTT sur Lyon et il y a je ne sais combien de vététistes qui viennent parcourir la ville, j'aurais pu aller voir les organisateurs et leur dire qu'on réfléchit à une action sociale sur ce week-end-là, sur l'écologie par exemple, parce que c'est quelque chose qui se prête facilement au VTT, mais voilà, c'est sur une journée, donc faire ça sur un événement... on se rend compte que non. Ce qui est super bien pour nous c'est les clubs parce que l'on peut faire vivre et revivre cela tout au long d'une saison... » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

Les dirigeants de l'Asvel réfléchissent depuis 2011 à la remplacer par un fonds de dotation permettant de donner plus de visibilité aux actions menées. Celui-ci devrait porter le nom de Tony Parker dans son intitulé afin de capitaliser sur l'image marketing du célèbre joueur. L'expérience acquise par le club villeurbannais à travers Esprit Sport en matière d'action sociale devrait faciliter l'élaboration de programmes autour de ce fonds de dotation.

¹³⁶ <http://www.esprit-sport.com/>

5.2.2.7. ACTIONS : UN SPONSORING CITOYEN ANCRE DANS LES DOMAINES ECONOMIQUE ET SOCIAL

La convention de missions d'intérêt général qui découle de la collaboration étroite entre l'Asvel et les collectivités qui financent le club, notamment la Ville de Villeurbanne, est riche de nombreuses actions destinées aux jeunes populations lyonnaises et instrumentalise les valeurs du sport à des fins éducatives et d'intégration. L'Asvel mène donc dans ce cadre des actions en donnant du sens aux partenariats publics conclus :

« ... on est vraiment au cœur de la cité, et aujourd'hui, soit on le porte dans nos valeurs, ce qui est notre cas, et forcément, on s'y implique plus et la logique voudrait que de toute manière, par obligation, tous les autres clubs s'y impliquent. Parce que c'est une obligation dans le cadre du versement des subventions et des conventions d'intérêt général et où là, on sait très bien que 99% des conventions des clubs, ce sont des coquilles vides. Il n'y a rien, il n'y a pas de contenu » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

En plus des missions d'intérêt général, l'Asvel participe à six programmes élaborés par Esprit Sport via les ressources que le club met à disposition afin de faire vivre les partenariats avec les associations parrainées. Ces programmes s'inscrivent dans trois axes que sont la santé, le lien social et l'accès à la responsabilité (tableau 45). Leur descriptif fait état d'actions ancrées dans le pan social du développement durable. Les deux derniers programmes du tableau mobilisent, en plus, la dimension économique.

AXE	NOM DU PROGRAMME	PARTENAIRES ASSOCIES	DESCRIPTIF DU PROGRAMME
Santé	Tous à Table	ADES, Mairie de Villeurbanne	Sensibilisation de jeunes enfants à la cuisine et la diététique
	Petit Monde devient grand	La Maison du Petit Monde	Parrainage de jeunes enfants hospitalisés et invitation de leurs familles au match de l'Asvel
Lien social	Charity African Tour	Giving Back	Envoi de matériel sportif au Tchad et organisation d'un match de charité au profit du partenariat
	Echangeons nos vies	Siel Bleu, Mairie de Villeurbanne	Invitation de personnes âgées à l'Astroballe et visites de la maison de retraite Château-Gaillard
Accès à la responsabilité	Révéléateur de talents	Imag'in	Mise en avant de jeunes talents lors des matches organisés à l'Astroballe
	Expression libre	L'école Studio M	Organisation de concours de jeunes photographes et offres de stages dans la profession

Tableau 45 : Descriptif des six programmes de l'association Esprit Sport, tableau reconstitué par le croisement des différents entretiens menés et des contenus disponibles sur le site Internet et la page Facebook d'Esprit Sport.

En accord avec les objectifs orientés *business* à l'origine de la création d'Esprit Sport dont la finalité est de recueillir des dons d'entreprises afin de financer des causes sociales, les pratiques menées caractérisent typiquement le cas du sponsoring citoyen comme en témoigne l'affectation de partenaires à chacune des actions menées et résumées dans le tableau ci-dessus. Le directeur administratif de l'Asvel, au moment de la passation des entretiens, affirmait cette nouvelle forme de sponsoring à laquelle le club a de plus en plus recours :

« ... il ne faut pas rêver, pour faire tourner une association comme Esprit Sport, il faut embaucher du personnel, donc ça coûte de l'argent et il faut aller le chercher. Et aujourd'hui, qu'il y ait des gens qui donnent pour financer tout ça, moi je trouve ça plutôt bien. Et après, derrière, au bout d'un moment, quand on veut monter des programmes, il faut aller chercher encore plus d'argent pour qu'ils soient cohérents. Aujourd'hui, on est limité parce que notre budget est limité sur l'association Esprit Sport, sinon, on monterait plus de programmes. [...] Pour moi, c'est vraiment l'évolution de ce qu'on appelle le sponsoring citoyen mais on le vulgarise de plus en plus parce qu'il y a le mot sponsoring dedans, mais après encore une fois, on ne fait rien sans argent » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

5.2.2.8. EVALUATION : UN TRAVAIL IMPORTANT DE *REPORTING*

La mise en place de pratiques de responsabilité sociale à travers la réalisation d'actions sociales a fait l'objet d'un *reporting* conséquent de la part des dirigeants de l'Asvel permettant de justifier les missions d'intérêt général accomplies. Les dirigeants de l'Asvel compilent dans un dossier volumineux les différents articles de presse qui paraissent en interne sur le site officiel du club et qui traitent des actions sociales entreprises par le club :

« ... est-ce que les collectivités publiques [...] sont assez à cheval là-dessus, ou au contraire comme on disait tout à l'heure, est-ce que c'est juste un artifice juridique ? (à propos de la convention de missions d'intérêt général) – Non, nous elles sont à cheval là-dessus. Chaque année, on rend un vrai rapport et aujourd'hui comme nous dis le maire, avec vous, on a zéro souci vis-à-vis de l'opposition politique pour justifier ce que vous faites. [...] s'il y a un club qui n'a aucun problème de justification, c'est bien nous. On a zéro souci, on fait même trop de choses. L'objectif, c'est d'en faire moins mais mieux et donc d'aller chercher plus de moyens pour faire mieux. Et donc aujourd'hui, que ça soit sur les missions d'intérêt général ou sur l'implication d'Esprit Sport, on a zéro souci à

justifier puisque toute l'année on s'implique... » (entretien avec le Directeur administratif de l'Asvel, 20/07/2010).

Les entretiens croisés avec les pouvoirs publics montrent que les efforts consentis sur les missions d'intérêt général par le club villeurbannais sont plutôt bien perçus du côté des élus en place au sein de la localité de Villeurbanne et remplissent le dispositif d'évaluation.

« Et donc là, chaque année on a une évaluation des actions qui sont menées par le club et ça passe en conseil municipal. Donc aujourd'hui les actions sont, je trouve, assez bien menées et dans la dynamique que veut la ville » (entretien avec le Directeur du service des Sports à la Mairie de Villeurbanne, 23/09/2010).

Au-delà de l'effort de *reporting* entrepris par l'Asvel, le club a débuté depuis quelques années une évaluation quantitative sur les actions réalisées dans le cadre d'Esprit Sport. Cette évaluation a été favorisée par les partenariats majeurs établis avec les entreprises donatrices mais également les différents particuliers donateurs à l'association. En 2008, après un an de fonctionnement d'Esprit Sport, un début d'évaluation faisait état d'une dizaine d'entreprises partenaires, de la signature de partenariats avec quatre écoles de l'agglomération lyonnaise pour faire vivre les partenariats signés, de 80 associations bénéficiaires du dispositif, de 25 actions différentes menées dans le cadre des six programmes de l'association et de 15 000 places allouées aux différentes associations parrainées (Esprit Sport, 2008). De même, la nouvelle mouture des programmes est axée sur la durabilité et se prête plus aisément à une tentative d'évaluation de l'impact des actions menées ; d'autant plus que l'assemblée générale de l'association Esprit Sport impose tacitement une évaluation du dispositif :

*« Bien cette année oui, parce que finalement on va voir, pas le même public, mais en tout cas on va pouvoir suivre les gens, que ce soient les anciens, que ce soient les jeunes, que ce soient les photographes. C'est des gens qu'on va pouvoir voir sept-huit mois après en leur disant : « qu'est-ce que vous avez retenu, qu'est-ce que cela vous a apporté ? » et pouvoir les suivre derrière, ce qu'on ne pouvait pas faire avant donc on n'en avait pas. – **D'accord et ça apparaît dans des rapports d'activités par exemple ? Enfin sur l'association, il y a un rapport qui est fait certainement pour l'assemblée générale ?** – Oui, il y a un rapport, pour l'assemblée générale avec le bilan de nos actions. Donc voilà, c'était un bilan chiffré : on a vu tant de personnes, on a fait tant d'actions, etc. Là ce sera plus*

« poussé avec plus de qualitatif que de quantitatif parce qu'on pourra suivre les gens »
(entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

L'ensemble des dimensions du cadre d'analyse est résumé ci-dessous (tableau 46).

FACTEURS D'INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> - Conjugaison de l'implication historique de l'Asvel dans le réseau associatif et sportif villeurbannais et de la logique de privatisation du club à partir des années 2000 qui a conduit ses dirigeants à reconsidérer son environnement proche ; - Influence marquée du secteur entrepreneurial symbolisée par la consécration des points de vue des dirigeants de l'Asvel sur la place occupée par le club ; - Influence du modèle américain marquée par l'implication de Tony Parker.
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en considération les environnements proches du club (s'engager auprès des partenaires de l'Asvel notamment auprès de la Ville de Villeurbanne en développant un ancrage social sur le territoire et en générant une mixité sociale dans le public) ; - Instrumentalisation de la stratégie de RSE à des fins commerciales (attraction de partenaires comme Radiance Mutuelle naturellement raliée aux causes sociétales).
PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité historique entre la Mairie de Villeurbanne et l'Asvel et engagement fort de cette collectivité au titre des missions d'intérêt général et des prestations de services (1 129 484 euros d'aides publiques de la Ville vers le club) ; - Création de partenariats citoyens visibles tels que celui conclu avec Adecco mais aussi entre Esprit Sport leur association citoyenne et des partenaires privés importants comme Radiance Mutuelle le plus gros donateur du portefeuille de partenaires.
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières quasi-nulles à l'exception des places réservées à la tribune Esprit Sport si on considère le don de ces places comme un manque à gagner ; - Mise à disposition de locaux de la part de l'Asvel à l'association citoyenne Esprit Sport ; - Implication des jeunes entraîneurs dans la réalisation d'actions sociales axées sur la formation et des joueurs dans les programmes d'Esprit Sport.
OUTILS DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> - Création en 2007 d'Esprit Sport, une association citoyenne <i>ad hoc</i> créée par les dirigeants de l'Asvel, dotée d'un budget de 150 000 à 200 000 euros permettant de rationaliser les pratiques de RSE autour d'axes définis ;
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Actions essentiellement externes à caractère social contenues dans les six programmes pilotés par Esprit Sport et axées sur la santé, le lien social et l'accès à la responsabilité ; - Recours au sponsoring citoyen ancré dans la fonction marketing du club visant à associer un partenaire à des causes sociales ; - Interventions importantes du staff technique dans la formation (intervention dans les écoles et formation d'entraîneurs de clubs lyonnais).
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un <i>reporting</i> conséquent visant à rendre compte auprès des partenaires notamment les collectivités locales et plus précisément la Ville de Villeurbanne de l'implication du club dans son environnement ; - Tentatives d'évaluation quantitative des actions réalisées dans le cadre d'Esprit Sport instruites dans des documents internes et diffusées aux partenaires de l'association.

Tableau 46 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'Asvel.

5.2.3. L'AJA : un club replié sur ses valeurs éducatives historiques¹³⁷

Le club de l'AJA fait figure de petit poucet en comparaison des grandes agglomérations françaises qui abritent des clubs de ligue 1 de football et ce depuis sa montée en 1980. Associée à la figure emblématique de Guy Roux, son entraîneur historique pendant plus de quarante ans, l'AJA a, sur le plan sportif, perdu de sa superbe ces dernières années. A l'image de son centre de formation historiquement fort, l'AJA a été dépassé par d'autres équipes du championnat de France soucieuses d'investir dans le domaine de la formation. En matière de pratiques de RSE, le club icaunais se repose sur des valeurs sociales et éducatives historiques qui traduisent l'absence d'une véritable politique de RSE menée par le club.

5.2.3.1. HISTOIRE ET IDENTITE DE L'AJA

L'Association de la Jeunesse Auxerroise¹³⁸ (AJA) a fêté ses 100 ans d'existence en 2005 (Bonnerue, 2005). Patronage créé au début du vingtième siècle par l'Abbé Ernest Deschamps dont le stade actuel du club porte son nom, le club omnisports de l'AJA a construit sa notoriété à travers les distinctions sportives obtenues par sa section football. Cette dernière acquiert le statut de club professionnel en 1980, lors de la première saison de l'AJA en Division 1 (Bonnerue, 2005)¹³⁹. Depuis cette date, l'AJA fait preuve d'une longévité notable, puisque le club icaunais entamait en 2010 sa trentième saison consécutive au plus haut niveau. Les bonnes performances sportives, de l'équipe auxerroise sur le plan national (annexe 3-49), permettent au club de se hisser en coupe d'Europe seulement quatre ans après sa montée en première division. Depuis ses débuts européens jusqu'en 2007, dernière année européenne en date au moment de la passation de nos premiers entretiens avec les dirigeants auxerrois, l'AJA avait disputé 18 campagnes européennes en l'espace de 23 ans (annexe 3-50). Ces différents exploits sportifs sont d'autant plus saisissants que la Ville d'Auxerre, au niveau français et dans une plus large mesure au niveau européen, jouit d'un très faible potentiel local, si l'on mesure ce dernier concept, à l'aide du critère démographique. En effet, Auxerre est une ville démographiquement faible située dans un territoire enclavé, contrairement à la plupart de celles abritant des clubs de ligue 1 (annexe 3-51).

¹³⁷ Les entretiens réalisés, les documents utilisés ainsi que la bibliographie spécifique à cette étude de cas sont regroupés dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°3 sur les pratiques de RSE de l'AJA.

¹³⁸ Dans la suite de l'étude de cas, nous emploierons l'acronyme « AJA » traditionnellement usité pour parler du club de l'Association de la jeunesse auxerroise.

¹³⁹ Ces informations sont également disponibles sur le site internet officiel de l'AJ Auxerre (<http://www.aja.fr/>) réalisé en partenariat avec le site [histoaja](http://histoaja.free.fr/), disponible à l'adresse suivante (<http://histoaja.free.fr/>).

L'AJA se distingue des autres clubs de ligue 1 au niveau du statut juridique adopté. En effet, le club professionnel auxerrois a conservé une forme associative (association à obligations renforcées) jusqu'en 1999. En 2000, l'AJA, contraint de se structurer en société commerciale, opte pour une SAOS au capital de 40 000 euros (AJ Auxerre, 2000)¹⁴⁰. En 2001, afin de poursuivre le développement de l'entité professionnelle, l'association support cède les activités de sa branche professionnelle (10 560 000 euros) à la SAOS, en échange d'actions nominatives dans le capital de la société (AJ Auxerre, 2001). Encore constitué en SAOS à l'heure actuelle, l'AJA faisait partie, lors de la saison sportive 2009-2010, avec Ajaccio des deux seuls clubs sur les 40 composant la LFP, à ne pas s'être constitués en SASP. De plus, la participation actionnariale de l'association dans la SAOS (environ 99%) est extrêmement forte (Drut, 2011) ce qui confère au club auxerrois un statut d'association « déguisée ».

Du point de vue économique, les produits d'activités du groupement sportif auxerrois de la saison 2009-2010 s'élevaient à hauteur de 41,4 millions d'euros (annexe 3-52) et le résultat net était déficitaire (-4,7 millions d'euros) (DNCG, 2010). L'AJA est en outre clairement affectée par le phénomène dépendance aux droits télévisuels puisque le club tire environ 75% de ses ressources des droits audiovisuels (annexe 3-53). Il fait donc partie des nombreux clubs de Ligue 1 à voir son modèle économique menacé, en cas d'une renégociation des droits télévisuels revue à la baisse après 2012, d'autant plus que la masse salariale pèse pour plus des deux tiers des charges d'activités du club (annexe 3-54 ; annexe 3-55). Les actions sociales de l'AJA sont, elles, pilotées à travers un programme intitulé Famille AJA, lequel s'est matérialisé par la création d'une association portant le même nom. Ce dispositif constitue l'initiative principale des pratiques de responsabilité sociale que tente de mettre en place l'AJA dans sa communauté.

¹⁴⁰ L'article L224-2 du Code de commerce impose que le capital social d'une société par actions, ce qui est le cas de la SAOS, soit au minimum égal à 37 000 euros. Le capital de la SAOS, qui dépasse de peu le seuil minimum légal, démontre bien que le changement de statut juridique est une mesure contrainte et subie plutôt qu'une volonté du club.

5.2.3.2. FACTEURS D'INFLUENCE : DES VALEURS D'EDUCATION COMME MARQUE HISTORIQUE DU CLUB

L'esprit associatif de l'AJA, dû en partie aux spécificités de nature juridique (présence de l'association support dans la direction du club), entretient l'image d'un club aux valeurs éducatives et sociales fortes. Soucieuse de colporter les vertus de l'activité sportive, l'AJA a, depuis longtemps, fait le pari de l'éducation à l'égard de la jeunesse, comme en atteste la politique de formation, instiguée par les dirigeants du club dès les années 1980¹⁴¹. Le processus socialisant du football constitue le credo des acteurs interviewés qui mettent en avant les vertus éducatives de cette activité. La tradition associative du club auxerrois constitue donc un facteur d'influence puissant de la mise en œuvre d'actions sociales :

« [...] l'historique du club est déjà là, c'est un club de patronage, donc, ça on a cœur de continuer cet état d'esprit, ou de dire qu'on va en faire profiter à la fois par la pratique et par la possibilité d'assister à un spectacle sportif un maximum de gens et notamment les jeunes » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

Les contextes démographique et économique, dans lequel s'insère l'AJA, sont également des éléments structurant la façon dont le club pense ses actions sociales. Conscients que les matches de football de Ligue 1 constituent un évènement majeur dans l'animation de la ville auxerroise mais également dans le département¹⁴², les valeurs portées par l'AJA trouvent écho auprès des différents acteurs du club. Cet effet apparaît amplifié d'une part grâce à la taille modeste de la ville et d'autre part, à l'absence d'une concurrence forte de spectacles, qui plus est de spectacles sportifs :

« C'est un fait social surtout pour une ville de 40 000 habitants, d'avoir un club à haut niveau. C'est encore plus fort que noyé au milieu d'une ville d'un million d'habitants » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

¹⁴¹ Le centre de formation de l'AJA a été construit en 1982. Accueillis à cette époque par l'Abbé Bonnefoy, certains des stagiaires actuels résident toujours au « Patro », maison située près de la cathédrale d'Auxerre, ce qui démontre le lien de proximité fort avec les valeurs d'éducation, prônées à travers le temps, par les dirigeants auxerrois dans le domaine de la formation. En 2009-2010, le centre de formation d'Auxerre pointait parmi les 33 centres de formations de football français, à la 5^{ème} place (FFF, 2010).

¹⁴² Selon une enquête menée en interne, 48% des spectateurs de l'AJA résident dans le département de l'Yonne. (Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Yonne, 2009).

Le discours des dirigeants de l'AJA, empreint de valeurs positives ayant influé sur la mise en œuvre d'actions sociales dans le club, apparaît toutefois comme de plus en plus désuet. La montée du foot *business* a mis à mal ces valeurs qui constituent plus un alibi derrière lequel se tapissent les dirigeants du club, plutôt que de véritables facteurs d'influence de la mise en œuvre d'actions sociales. L'initiative Famille AJA à laquelle le club fait régulièrement allusion lorsqu'il s'agit de décrire les pratiques socialement responsables de l'AJA est, à ce titre, intéressante à étudier. Elle démontre, notamment, qu'une partie de la politique sociale du club auxerrois est insufflée par des facteurs d'influence externes. En effet, si l'initiative Famille AJA est associée fortement au club de l'AJA, celle-ci ne relève pas directement d'une prise de décision de la direction du club. Le programme de Famille AJA, que nous décrivons par la suite, a été mis en œuvre sous l'égide de l'association des Clubers (association des abonnés de l'AJA) via son président en 2006 :

« [...] dans le cadre de la sécurité routière, je faisais des animations et interventions dans les collèges [...] et ça faisait longtemps que ça cogitait et je m'apercevais que dans les stades, on retrouvait le même comportement vis-à-vis des arbitres, vis-à-vis des structures [...] Et un jour à Corbeil¹⁴³, ils ont brûlé les voitures il y a cinq ans et je suis monté là-haut et je me suis dit c'est là qu'il faut que je me lance. J'ai fait appel à un ami qui était professeur d'EPS dans le collège où les frères qui avaient cramés les voitures étaient, plus une directrice d'école. [...] Je leur ai présenté le projet, j'ai dit 'voilà, si vous êtes d'accords, on attaque.' Et ils ont été d'accords... » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Le dispositif Famille AJA, constitué en association quelques semaines avant notre entretien avec son président (Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise, 2011), est plus difficile à traiter dans la mesure où il n'est pas l'émanation d'une politique sociale formalisée par l'AJA. Famille AJA relève, en effet, d'une initiative privée, produit d'une prise de conscience de supporters du club, mais qui, sans l'AJA et la vitrine médiatique que le club propose, n'aurait pas pu être aussi importante. Nous insistons donc sur cette particularité qui fait de l'AJA un club, au regard de ses autres spécificités, véritablement atypique.

¹⁴³ Il s'agit de Corbeil-Essonnes.

5.2.3.3. OBJECTIFS : L’AFFIRMATION D’UN FOOTBALL VERTUEUX UTILISE A DES PROBLEMATIQUES INTERNES

Les différentes actions sociales menées par l’AJA auxquelles nous ajoutons celles qui font partie du dispositif Famille AJA suscitent l’adhésion auprès des dirigeants auxerrois soucieux de l’image de leur club. En effet, le premier objectif auquel tentent de répondre ces pratiques socialement responsables concerne l’amélioration de l’image du football professionnel en général. Bien que l’AJA soit moins durement touchée par les dérives et les scandales liés au football professionnel, le club est encadré dans une activité professionnelle connue pour être généreuse en matière de salaires versés à ses sportifs. La communication autour des pratiques sociales mises en place par l’AJA permet de revenir à des valeurs plus proches de celles qui ont forgé l’esprit familial et associatif originel du club auxerrois :

« [...] malheureusement, il y a une campagne un petit peu dure contre le football professionnel notamment par rapport aux enjeux financiers qui existent [...] et donc on a une responsabilité civile importante [...] le football professionnel c’est pas que Cristiano Ronaldo, un transfert à 100 millions d’euros¹⁴⁴. [...] Il faut qu’on arrive à mettre plus ça en avant, c’est surtout une notion d’image... » (entretien avec le Directeur commercial de l’AJA, 30/10/2009).

L’amélioration de l’image est un objectif clairement poursuivi par le club. L’instrumentalisation de l’action Famille AJA par le club auxerrois à des fins de communication externe est d’ailleurs explicite. Afin de faire passer des messages citoyens, un encart communicationnel est systématiquement dédié aux actions menées, dans le programme officiel de match « Allez les Bleus » notamment dans le cadre de l’action Famille AJA :

« [...] vous m’avez dit que par exemple vous aviez des encarts [...], c’est un outil de communication Famille AJA ? – Ils parlent des opérations qui sont faites à chaque fois, c’est nous qui leur donnons à mettre. [...] vous vous en servez comme support ? – Pour faire passer des messages parce qu’on me l’a demandé » (entretien avec le Président de l’association Famille AJA, 19/03/2011).

¹⁴⁴ Durant l’été précédant la passation de l’entretien avec le directeur commercial de l’AJA, le Real de Madrid s’était offert le milieu de terrain portugais de Manchester United pour la somme de 94 millions d’euros. Ce transfert record intervenait alors que la crise financière, due à l’éclatement de la bulle financière sur les marchés financiers internationaux, se propageait en Europe.

Néanmoins, au-delà de l'aspect communicationnel, les actions sociales mises en place répondent à des objectifs secondaires propres au contexte dans lequel évolue l'AJA. Les actions promouvant la pratique du football chez les jeunes (AJA Tour, Quick Campus Tour...) avancées comme des pratiques socialement responsables par les dirigeants du club permettent d'initier les jeunes à la pratique du football dès leur plus jeune âge. Il apparaît ici, en pointillés, la volonté de l'AJA d'exploiter au maximum le potentiel de joueurs locaux et d'ainsi renouer avec son passé reconnu de club formateur. Depuis son accession à l'élite au début des années 1980, l'AJA a, en effet, basé son modèle sportif sur une politique active de formation¹⁴⁵ et les actions sociales de promotion du football professionnel constituent un parfait moyen pour relayer cette politique sur son territoire.

Concernant les actions entreprises dans le cadre de Famille AJA, ces dernières trouvent un écho favorable à l'AJA, où le Stade Abbé Deschamps est l'un des moins fréquentés de France (annexe 3-58). L'ampleur prise par la manifestation Famille AJA avait permis lors de la saison 2009-2010 d'inviter environ 25 000 jeunes dans cette la tribune réservée à cette action (Ministère de la Santé et des Sports, 2010), ce qui représente un peu plus de 10% du total de l'affluence annuelle lors de cette même saison¹⁴⁶. Il est en outre intéressant de remarquer que lors des matches de gala (Marseille, PSG, OL, Saint-Etienne...) pour lesquels le club de l'AJA réussit à vendre l'intégralité des places aux tarifs normaux, l'opération Famille AJA n'est pas menée. Il apparaît donc des objectifs sous-jacents à la mise en place de ces pratiques :

« Oui donc il y a un objectif sous-jacent ? – Bah oui, il faut emmener les jeunes au football. A partir du moment où les gamins ils ont vu déjà... mais aussi renouveler nos supporters car nos premiers supporters des années 80 ou même avant quand l'AJA est montée, ça fait trente ans, vous voyez la pyramide d'âge, elle est vite en expansion mais vers le haut. Maintenant il faut un renouvellement des classes, des jeunes qui reviennent, qui soient supporters de l'AJA, qui ont envie de défendre nos couleurs, de nous supporter »
(entretien avec le Président de l'association AJA, 18/03/2011).

¹⁴⁵ Dans son ouvrage sur les 100 ans du club auxerrois, Bonnerue (2005) recense 25 joueurs internationaux français passés par l'AJA. Parmi eux, 12 ont réalisé leurs cursus de formation complet à Auxerre.

¹⁴⁶ 234 421 spectateurs se sont rendus au Stade Abbé Deschamps pour la saison sportive 2009-2010 (<http://www.lfp.fr>).

Les deux objectifs secondaires décrits ici n'ont toutefois pas été moteurs dans la prise de décision des actions sociales mises en place. L'objectif principal poursuivi par les dirigeants du club auxerrois est de faire perdurer les fondements du club instillés par l'Abbé Ernest Deschamps : faire du sport un outil éducatif et social.

5.2.3.4. PARTIES PRENANTES : EDUCATEURS ET SUPPORTERS AU CENTRE DES ACTIONS MENEES

Concernant les actions qui sortent du cadre de Famille AJA, les principales parties prenantes sont les éducateurs sportifs de l'association AJA mais aussi ceux des clubs sportifs amateurs bénéficiant de ces œuvres sociales. Les premiers sont directement intéressés par la possibilité de repérer d'éventuels jeunes talents ; les seconds peuvent s'appuyer sur l'image de l'AJA pour renforcer les valeurs qu'ils essaient d'inculquer au quotidien aux jeunes footballeurs :

« [...] est-ce qu'il ya des acteurs qui sont plus sensibles à ces pratiques ? – Ouais, les éducateurs [...] qui se font porte-parole des jeunes, c'est le meilleur encouragement pour continuer. Quand vous avez des messages de remerciements comme ça de clubs ou de présidents de clubs, [...] c'est là que vous vous dites que vous êtes dans le vrai » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

L'AJA entretient, à ce titre, des partenariats entre acteurs publics et privés du sport (Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports, District de football de l'Yonne) et certains pouvoirs publics comme le Conseil Général de l'Yonne. Celui-ci abritait notamment le programme AJA Tour au sein de son dispositif Yonne Tour Sport, qui a pour but de sensibiliser les jeunes scolaires à la pratique sportive. L'initiative Famille AJA, est quant à elle, beaucoup plus riche en termes de parties prenantes adhérentes au dispositif. La première est l'association des abonnés de l'AJA, les Clubers, qui sous l'impulsion de son président, a hébergé pendant cinq ans le programme Famille AJA :

« Ça n'a jamais été du coup une commande du club ? – Absolument pas, et le club n'y était pas au départ, non. L'ancien président n'y a jamais crû, il le reconnaît d'ailleurs, il ne m'a jamais aidé mais alors pas du tout. Il a fallu tout doucement que ça avance pour

peut-être que maintenant ils aient tous l'impression de penser que ça a toujours existé mais c'est faux » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011)

Devant l'ampleur de l'action Famille AJA, le groupement sportif (association AJA et SAOS) s'est, petit à petit, emparé de la question et accompagne véritablement le dispositif depuis la saison 2007-2008, en apportant divers soutiens ponctuels à cette initiative. Récemment constituée en association, Famille AJA a accru sa lisibilité ce qui lui permet, aujourd'hui, d'afficher une multitude de partenariats conclus avec, le plus souvent, des organismes publics au gré des thématiques abordées dans les différentes conférences organisées, mais aussi avec quelques partenaires privés¹⁴⁷. La Préfecture de l'Yonne met, par exemple, à disposition des stands et des conférenciers afin de sensibiliser les jeunes à la sécurité routière. L'association bénéficie également du soutien de l'Agence Nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances, du Ministère des Sports, du Conseil Général de l'Yonne... Primée à la fondation de la Française des Jeux et aux trophées Philippe Seguin de la fondation du Football¹⁴⁸, Famille AJA a acquis une certaine légitimité favorisant la conclusion de ces partenariats.

5.2.3.5. RESSOURCES : UN FAIBLE NIVEAU DE RESSOURCES

L'AJA met à disposition de nombreux éducateurs, issus principalement de l'association, afin d'animer sa politique sociale dans le cadre des actions promotionnelles menées comme l'AJA Tour. Ces personnes ressources sont à même de remplir aisément ces missions dans la mesure où le contenu des activités proposées lors de ces manifestations est centré sur la sensibilisation des jeunes au football. Les aides financières octroyées dans le cadre de ces actions demeurent à un niveau modéré puisque la plupart des manifestations réalisées le sont dans l'enceinte même du stade Abbé Deschamps (Quick Campus Tour, invitation d'écoles, de centres de loisirs...) à l'exception de l'AJA Tour qui prévoit une tournée hors des infrastructures du club auxerrois.

¹⁴⁷ L'action Famille AJA est notamment soutenue par la Société Générale qui est le principal apporteur de capitaux à l'association nouvellement créée. En 2011 a été signé un contrat de mécénat entre ces deux entités (source : entretien téléphonique avec le président de l'association Famille AJA).

¹⁴⁸ Les Trophées Philippe Séguin de la Fondation du Football mettent en jeu une dotation de 110 000 euros afin de récompenser les clubs amateurs de football mettant en place des pratiques sociales et citoyennes axées sur cinq domaines (initiation santé, arbitrage - esprit sportif, engagement citoyen, égalité des chances et programme vert). En 2009-2010, la Fondation du Football a étendu la participation aux clubs professionnels et a récompensé le PSG, le TFC, l'OL et l'AJA pour leurs bonnes pratiques (<http://www.fondationdufootball.com/>, site consulté le 03/02/2011).

Au titre des actions encouragées par Famille AJA, le groupement sportif auxerrois apporte un soutien matériel certain à l'initiative citoyenne dont les supporters sont à l'origine. Preuve en est, la possibilité offerte aux adhérents du dispositif Famille AJA de se rendre au stade quasi-gratuitement constitue une aide financière indirecte importante du club vers l'association Famille AJA. Cette dernière ne pourrait, en effet, inviter autant de jeunes supporters au prix affiché en billetterie. L'AJA met également à disposition d'autres ressources matérielles qui accompagnent ce programme telles que des emplacements à l'intérieur du stade pour accroître la visibilité des associations soutenues. En cela, les rapports entre l'AJA et l'association Famille AJA sont aujourd'hui proximaux :

« [...] sans l'AJA, il est clair qu'on pourrait pas faire le projet, notamment pour les places qu'il nous donne à des prix de trois euros. Donc ça on ne pourrait pas s'il nous faisait payer [...] Là, il ya une complémentarité complète. Sans l'AJA maintenant, compte tenu de l'ampleur que ça a pris, on pourrait pas le faire. Tout le monde à l'AJA est derrière le projet, ça n'a pas toujours été le cas mais maintenant c'est clair » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Pour autant, l'association Famille AJA ne bénéficie d'aucune aide financière directe de la part du club de football auxerrois. Cela semble pour le moins paradoxal car les dirigeants de l'AJA évoquent Famille AJA comme le pilier central de leur politique sociale alors qu'ils ne la soutiennent pas financièrement :

« Vous subventionnez Famille AJA maintenant que c'est une association et que c'est une entité à part ? – Non, non ils ont leurs fonds propres » (entretien avec le Président de l'association AJA, 18/03/2011).

Le non-financement de l'association Famille AJA par le club sportif professionnel auxerrois révèle une certaine distance adoptée par rapport à l'action menée par cette association. Cela renforce la nature exogène de cette initiative qui est le produit d'une action mise en œuvre par une association de supporters ne faisant pas partie intégrante de l'organisation du club. Ce constat est d'autant plus saisissant que l'association Famille AJA

ne fonctionne qu'avec un budget très limité (25 000 euros)¹⁴⁹ qui lui sert essentiellement à financer les déplacements des jeunes supporters auxerrois dans certains clubs partenaires du dispositif. Plus que l'aspect financier, c'est surtout un soutien humain dont ont besoin aujourd'hui les dirigeants et notamment le président de l'association Famille AJA. L'action menée est, en effet, consommatrice d'importants moyens humains et de temps pour, à la fois, pouvoir gérer les demandes des adhérents à l'action Famille AJA mais également organiser la venue des conférenciers lors des matches de l'AJA à domicile. Aujourd'hui encore complètement gérée par des bénévoles, l'initiative Famille AJA a pris une telle ampleur que la somme de travail à réaliser nécessite le recrutement d'un salarié de l'AJA mis à disposition pour pouvoir gérer le dispositif à l'avenir :

*« Ouais on en est à un virage, c'est-à-dire que Bastien va être avec nous à mi-temps ou à tiers temps. On est en train de voir ça parce que moi j'en ai besoin d'une part et puis deuxièmement, vu son âge si ça lui plaît, il y a peut-être un avenir là-dedans – **Et donc Bastien est salarié de l'AJA [...] et potentiellement mis à disposition dans le futur enfin à tiers temps ou à mi-temps à cette association ?** – Complètement. On est en stand-by de faire une réunion et de déterminer le temps, les besoins [...] Pour moi aussi, ça devient énorme, je reçois 150 mails par jour, c'est là où Bastien va décongestionner l'affaire... »* (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

La possibilité offerte à l'association Famille AJA de disposer d'un salarié de l'AJA doit permettre à terme de resserrer les liens entre l'association citoyenne nouvellement créée par le président des Clubers et le groupement sportif auxerrois. Cela constituerait un juste retour du club auxerrois envers cette association puisque le contenu de l'action soutenue par Famille AJA est largement reprise par le club comme l'essentiel de sa politique sociale.

5.2.3.6. OUTILS DE GESTION : L'ASSOCIATION FAMILLE AJA PRINCIPAL OUTIL DE LA POLITIQUE SOCIALE

Il n'existe pas d'outils de gestion à proprement parler en dehors du cadre de l'association Famille AJA, à l'exception faite du site Internet qui réserve un onglet « évènements » dans lequel sont succinctement décrites les différentes manifestations à

¹⁴⁹ Si le groupement sportif auxerrois (association et SAOS) se chargeait de financer dans son intégralité le budget total de l'association Famille AJA, celui-ci devrait ponctionner seulement 0,06 % (25 000 / 41 420 000) du total de ses produits d'activité.

caractère social menées par l'AJA (AJA Tour, soutien à diverses associations citoyennes...). C'est la raison pour laquelle nous évoquons uniquement l'initiative Famille AJA nouvellement créée en association depuis le 1^{er} février 2011 (Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise, 2011). La courte durée d'existence de l'association Famille AJA, au moment de la passation de notre entretien avec son président, laisse peu de place à une analyse fine de son fonctionnement. La première décision opérée a consisté à extraire l'activité Famille AJA de l'association des supporters, les Clubers, afin d'accroître la visibilité de l'initiative menée et ce afin de justifier des financements perçus. Cette scission entre Famille AJA et l'association des Clubers permet en effet d'éviter les confusions entre les deux entités et d'assurer aux financeurs potentiels de l'association Famille AJA la garantie de soutenir une action sociale et non l'association des supporters :

« Alors j'ai lancé ce projet dans le cadre de l'association des Clubers, c'est-à-dire que l'association des Clubers, elle faisait quoi ? Rien. C'était une bande de copains qui se réunissaient, qui refaisaient le match, ils allaient faire un repas de temps en temps mais il n'y avait rien derrière. [...] Et j'ai lancé le projet tout doucement. Alors ils m'ont critiqué : « ce n'est pas possible, et tout doucement tu vas te faire bouffer par l'AJA, par ceci, par cela... » mais ce n'est pas grave, j'ai avancé. Je touchais de l'argent alors là ils étaient un peu babas et on en est arrivé aujourd'hui que ça prend tellement d'ampleur que j'ai dit on sort de l'association des Clubers et on a créé l'association Famille AJA » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Il apparaît en outre une réelle réflexion stratégique sur le statut à donner à l'initiative Famille AJA. Celle-ci, menée conjointement par le président des supporters et le directeur commercial de l'AJA, plus au fait de ces questions-là, a abouti à la création d'une association indépendante de l'AJA et de l'association des Clubers, les supporters du club auxerrois :

*« J'ai hésité, on a regardé les tenants, les aboutissants, les avantages, inconvénients [...] j'ai regardé, je voulais faire une fondation. Pour le moment, il n'y a pas tellement de bénéfices à en tirer mais ce n'est pas exclu que plus tard on le fasse. – [...] Et **Baptiste Malherbe** jamais n'a eu une idée comme ça ? – Si, si parce qu'on en a parlé ensemble. [...] On avait étudié ça. Pour le moment non, puisqu'on a fait Famille AJA, on attend. Non, on a même un gros sponsor qui nous avait dit : « pour vous, pour le moment non », parce que lui nous avait versé par sa fondation. Alors on s'était dit... mais bon ça peut se*

faire. Rien n'est arrêté, on n'est pas obtus » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Famille AJA, en dépit de l'ampleur importante qu'ont prises les actions menées dans ce cadre, a été créée comme simple association. La demande d'agrément visant à la faire reconnaître d'intérêt public constitue vraisemblablement la prochaine étape de son développement. A ce jour, même si l'association Famille AJA est indépendante du club de l'AJA, de nombreuses passerelles établies par ces deux entités permettent de resserrer les liens à tel point que l'association citoyenne et le club auxerrois collaborent dans un esprit de complémentarité.

5.2.3.7. ACTIONS : DES PRATIQUES SOCIALES DESTINEES A LA PROMOTION DE LA JEUNESSE

Précédent l'instauration en 2006 du programme Famille AJA, quelques actions ponctuelles à caractère social ont été mises en place en parallèle de l'initiative menée par l'association des Clubers. Les actions sociales hors cadre Famille AJA se sont souvent limitées à la promotion de valeurs éducatives avec l'invitation d'écoles, de centres de loisirs qui n'ont cessé d'exister et ont été renforcées par la proximité entretenue par l'AJA vis-à-vis de son territoire. Cependant, ces actions ont pendant longtemps répondu à des demandes ponctuelles, démontrant ainsi l'absence de stratégie des dirigeants du club en matière de politique sociale menée :

« Non il y avait assez peu de choses, enfin, je vais pas dire ça, il y avait pas ce genre de choses qui ont un côté plus évènementiel, il y avait déjà la culture ici pour la jeunesse[...] mais en fait le club était un peu moins structuré qu'aujourd'hui donc c'était liée à l'activité du club où ça se faisait un peu naturellement : les licenciés, invitation de centres de loisir, ça se faisait déjà [...] avant ça existait déjà ne serait-ce que dans l'esprit [...] mais il y avait peut-être pas les structures pour le faire, pour le développer » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

Ce constat est corroboré par le discours du président des Clubers, à l'origine de la mise en place de l'initiative Famille AJA :

« La seule chose qu'il y avait de temps en temps c'est que Guy Roux faisait venir des écoles gratuitement de temps en temps soit parce qu'il pensait qu'il n'y avait pas grand monde au stade ou soit par affinité avec l'école, c'est vrai ça il faisait. Mais c'est tout. Non, non, il n'y a jamais rien eu et d'abord il y avait personne à l'intérieur du club, Baptiste Malherbe était pas là, donc il y avait personne pour pouvoir le faire au final » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Il apparaît que la politique sociale du club auxerrois ait été formalisée de manière concomitante à la montée de la professionnalisation de ce club dans les années 2000 grâce à d'une part, la constitution du club en société commerciale et d'autre part, l'engagement de salariés permettant l'opérationnalisation de ces pratiques. Les œuvres sociales de l'AJA, hors cadre de l'initiative Famille AJA, revêtent un caractère promotionnel et évènementiel beaucoup plus fort que par le passé :

« [...] il y a d'autres actions, il y a l'AJA Tour¹⁵⁰, on fait Quick Campus Tour¹⁵¹, des visites de stade, des visites du centre de formation, on fait 180 licenciés dans toute l'année au club [...] on les encadre, on leur apprend le football, [...] ça c'est le fait qui est le plus visible et le plus important en termes de quantité de jeunes, Famille AJA, mais il y a plein d'autres actions » (entretien avec le Directeur commercial de l'AJA, 30/10/2009).

A l'exception de l'AJA Tour mené en partenariat avec le Conseil Général de l'Yonne, aucune autre action ne s'inscrit dans une convention de missions d'intérêt général établie entre l'AJA et les différentes collectivités publiques subventionnant le club professionnel :

« [...] je voulais savoir si vous interveniez sur les missions d'intérêt général ? – Non, c'est des places qu'on achète qui sont réparties à travers les maisons de quartier, à travers différentes structures, que la ville distribue. Au lieu de les acheter, c'est un échange de procédés. – Mais, il n'y a pas de missions qui imposeraient au club, par exemple, [...] »

¹⁵⁰ L'AJA Tour est une manifestation sportive itinérante menée dans les départements de la Seine et Marne et de l'Yonne. En Seine et Marne, l'AJA a noué un contrat de partenariat avec l'Université de Marne la Vallée et l'AJA Tour prend la forme d'une tournée promotionnelle. Dans l'Yonne, cet évènement s'inscrit dans le cadre du dispositif Yonne Tour Sport. Organisée par le Conseil Général de l'Yonne, cette manifestation s'adresse aux jeunes âgés de 6 à 16 ans, désireux de s'initier à la pratique sportive dans les zones rurales du département de l'Yonne (Conseil Général de l'Yonne, 2010).

¹⁵¹ Lancée en 2005 par la chaîne de restauration rapide Quick, l'initiative Campus Quick a pour but de sensibiliser les jeunes sportifs au bien manger au travers d'ateliers de nutrition et d'activités physiques mis en place par le personnel de Quick et les clubs sportifs professionnels participants. Lors de la dernière édition en 2009, Campus Quick avait établi un partenariat avec 21 clubs sportifs professionnels dont 17 avec des clubs de football.

de la cohésion à l'échelle des quartiers, des choses comme ça ? – *Non, ça se fait à l'échelle du département avec les collègues. Dernièrement, il y a eu une tournée à la fois animation et invitation à un match* » (entretien avec l'Adjoint à la Mairie d'Auxerre, chargé du logement, de la politique de la ville, du renouvellement urbain des quartiers et des sports, 18/03/2011).

Seule la formation est largement financée par les pouvoirs publics¹⁵². Malgré cela, l'exemple de l'AJA Tour confirme l'impression laissée par les discours précédents, à propos de la ponctualité des actions réalisées puisque cet évènement n'a été mis en place que durant les années 2008 et 2009.

L'initiative Famille AJA à laquelle il est plus fortement faite allusion, lorsqu'il s'agit d'évoquer les actions sociales de l'AJA, formalise clairement son contenu. Cette initiative, à l'instar du programme Jeunes Citoyens Supporters mis en place au Club professionnel de Toulouse, répond à des problématiques de lutte contre l'incivilité dans les stades et offre un véritable projet éducatif aux jeunes sympathisants du club auxerrois. Association à l'objet social novateur, Famille AJA met en vente des places à des tarifs préférentiels¹⁵³ permettant d'accueillir environ 1 500 jeunes issus de quartiers défavorisés, de clubs de football, d'écoles... chaque soir de match à domicile de l'AJA (Ministère de la Santé et des Sports, 2010). Cette action est dupliquée sur certains matches de l'AJA à l'extérieur pour lesquels l'association Famille AJA prend en charge les frais de déplacements des jeunes supporters auxerrois accueillis par leurs homologues de l'équipe visitée. Depuis la saison 2007-2008, l'association des Clubers par le biais de son président a, sur certains matches à domicile, développé le dispositif en mettant en place des conférences, en amont du match, abordant des thématiques éducatives telles que la sécurité routière, l'arbitrage (annexe 3-56). Les jeunes supporters sont également signataires d'une charte de bonne conduite (annexe 3-57). Le point commun de ces deux types d'actions réside dans la volonté de promotion des valeurs éducatives auprès de la jeunesse, que ce soit pour les footballeurs des localités voisines ou les

¹⁵² La construction future du nouveau centre de formation illustre cette assertion. Longtemps pourvoyeur de jeunes talents destinés à jouer avec l'équipe professionnelle (Bonnerue, 2005), l'AJA a bâti sa notoriété sur l'efficacité de son centre de formation. Dépassé par certains clubs en matière de formation, l'AJA a décidé de procéder à la rénovation de ses infrastructures. Le coût du projet, estimé à dix millions d'euros, sera financé selon la règle des quatre quarts, chacune des trois collectivités (Ville d'Auxerre, Conseil Général de l'Yonne, Conseil Régional de Bourgogne) ainsi que le club lui-même s'engageant à verser un quart du montant total du projet (Ville d'Auxerre, 2011).

¹⁵³ Moyennant trois euros, les jeunes supporters adhérents au dispositif Famille AJA assistent au match dans une tribune réservée. Cette somme est dérisoire si l'on considère, d'une part le prix du billet dans cette partie du stade (26 euros) et d'autre part, l'écharpe qui est offerte, en contrepartie, à chacun des participants.

futurs supporters de demain. Finalement, sans obligation imposée par les pouvoirs publics, la politique sociale menée par le club auxerrois relève essentiellement du volontarisme. L'initiative Famille AJA, la plus aboutie, est largement reprise par l'AJA afin de répondre à de nombreux objectifs inhérents aux problématiques que peut rencontrer ce club.

5.2.3.8. EVALUATION : DES DISPOSITIFS SOMMAIRES D'EVALUATION SOUTENUS PAR FAMILLE AJA

A l'instar de la dimension précédente portant sur les outils de gestion utilisés dans le cadre de la politique sociale de l'AJA, nous nous focalisons ici sur l'évaluation de l'action Famille AJA. C'est en effet, à l'heure actuelle l'action la plus formalisée et par conséquent celle qui permet une évaluation plus aisée. Que ce soit au niveau de l'association Famille AJA ou au sein même du club auxerrois, il apparaît un consensus minime sur la nature et la façon d'évaluer l'action :

« Est-ce que vous avez mis des choses en place qui permettent d'évaluer l'impact social des actions ? – Une des évaluations, c'est le retour des encadrants. [...] Pour nous, c'est le principal et la demande à re-participer à une action. On nous envoie des mails, et puis s'il y a des redemandes d'abord pour les thématiques, si on nous dit : « ça été super, on voudrait bien en refaire d'autres », bon c'est bon on se dit qu'il faut la garder celle-là et puis voilà » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

L'évaluation menée dans le cadre de l'action Famille AJA est essentiellement qualitative puisqu'elle recense les différents témoignages des participants afin de décider la reconduction ou non d'une manifestation ainsi que celle de la conférence choisie lors de certains matches de l'AJA à domicile. L'autre avantage que procure le dispositif Famille AJA est la possibilité d'opérer une traçabilité à la fois géographique et quantitative de la région d'origine des clubs de jeunes supporters puisque tous sont adhérents à l'association et donc clairement répertoriés :

« Et puis ensuite, c'est l'impact géographique. A partir du moment où je vois que j'ai des demandes à Vélizy qui vient ce soir, de clubs ailleurs qui me disent 'on préfère venir chez vous que d'aller au Paris Saint Germain' » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Malgré ces dispositifs sommaires d'évaluation, peu de place est laissée à la reddition de ces informations au grand public. L'association des supporters, qui abritait par le passé l'initiative Famille AJA en son sein, a, durant ces assemblées générales, communiquées autour de ces actions. A l'issue de la première année du lancement officiel de l'initiative Famille AJA, une évaluation mêlant données quantitatives et qualitatives a été menée afin de rendre compte de l'ampleur que l'action avait prise (Association des Clubers, 2008b)¹⁵⁴. Il n'existe néanmoins aucun outil d'évaluation clairement établi par le club qui permettrait de mesurer l'impact général de la politique sociale de l'AJA. L'ensemble des dimensions du cadre d'analyse est résumé ci-dessous (tableau 47).

¹⁵⁴ On y apprend que lors de la saison 2007-2008, le dispositif Famille AJA avait permis de sensibiliser 4 270 enfants autour de seize thématiques dont deux organisées lors de matches de l'AJA à l'extérieur.

FACTEURS D'INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> - Passé historique de club formateur, encastré dans une ville modeste, dont la devise est de « faire du sport un outil éducatif et social ». - SAOS contrôlée à 99% par l'association support, garante de l'esprit associatif. - Externalités négatives du football (hauts salaires, hooliganisme...) desquelles l'AJA souhaite s'éloigner.
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> - Soigner l'image du club et communiquer autour des valeurs positives de l'éducation et de la formation. - Objectifs secondaires visant à amener les jeunes au football par le biais de manifestations sociales prenant des allures de tournées promotionnelles (Yonne Tour AJA) ou par le biais de Famille AJA qui permet de remplir le Stade Abbé Deschamps.
PARTIES PRENANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Educateurs de l'AJA et des organismes sociaux participants aux différentes manifestations organisées par le club. - Association des supporters « les Clubs » et notamment de leur président, conscients des dérives que peut générer un match de football professionnel dans les tribunes. - Multiplicité de partenaires institutionnels (Préfecture, Ministère des Sports...) parties prenantes de l'initiative Famille AJA.
RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources mises à disposition par l'AJA (éducateurs lors des manifestations sociales organisées par le club, locaux et moyens matériels dans le cadre de Famille AJA). - Absence de ressources financières pour la mise en place de l'initiative Famille AJA (25 000 euros de budget annuel provenant des cotisations des adhérents, et de partenariats publics-privés) gérée de façon bénévole par des sympathisants du club.
OUTILS DE GESTION	<ul style="list-style-type: none"> - Site Internet permettant de communiquer sur les actions sociales mises en place. - Constitution de l'initiative Famille AJA en association en février 2011 afin de donner plus de lisibilité aux actions menées dans ce cadre (scission avec l'association des supporters).
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Actions ponctuelles axées sur l'éducation de la jeunesse (invitations d'écoles, centre de loisirs...) et la sensibilisation au football (Yonne Tour Sport, Quick Campus Tour...). - Actions durables, dans le cadre de Famille AJA, visant à faciliter l'accès au stade des plus jeunes (politique tarifaire ultra-avantageuse) tout en les sensibilisant à des thématiques citoyennes (écologie, sécurité routière...) en amont des matches à domicile de l'AJA. - Absence de missions d'intérêt général à l'exception de la formation.
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation sommaire menée de façon qualitative auprès des éducateurs d'enfants bénéficiaires des actions sociales menées. - Evaluation quantitative mesurant le nombre de jeunes ayant pu bénéficier du dispositif Famille AJA et retraçant l'ampleur géographique de cette action.

Tableau 47 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'AJA.

5.2.4. L'OL : la RSE au service de son développement économique¹⁵⁵

Le club de l'OL ne peut être étudié uniquement à travers la SASP qui la gouverne. En effet, depuis 1999, l'OL fait partie intégrante d'un groupe qui met en avant les couleurs d'un club rayonnant sur la scène nationale dans les années 2000 et systématiquement présent dans la plus prestigieuse des coupes d'Europe. En matière de responsabilité sociale, le club lyonnais a créé en 2007 une fondation d'entreprise pour instrumentaliser sa politique sociale, fait assez rare pour être souligné puisqu'il n'était, à cette époque, que deux clubs avec le PSG à avoir constitué ce type de structure. En 2009, l'OL s'est doté, en plus, d'un fonds de dotation visant à animer des programmes communautaires. Ces nouvelles pratiques témoignent de la prise de conscience et de la mesure des enjeux par les dirigeants lyonnais à pratiquer la responsabilité sociale. Celle-ci apparaît nécessaire pour légitimer à la fois l'inscription de l'OL dans la vie de la cité lyonnaise mais aussi son futur développement économique marqué par le projet de construction du Stade des Lumières dans la banlieue Est de Lyon.

5.2.4.1. HISTOIRE ET IDENTITE DE L'OL

Club de football créé en 1950, l'Olympique Lyonnais constitue, à l'heure actuelle, en France, le club sportif professionnel le plus développé économiquement, toutes activités sportives confondues. Présidé depuis 1987 par Jean-Michel Aulas, encore à la tête du club aujourd'hui, l'OL est le club de football français qui a également su traduire sa performance économique en une performance sportive remarquable. Sacré consécutivement sept fois champion de France entre 2002 et 2008 (annexe 3-67), le club lyonnais est également qualifié en Champions League depuis la saison sportive 2000-2001¹⁵⁶ et a réalisé la meilleure performance de son histoire dans cette compétition, l'année précédant notre passation d'entretiens auprès des dirigeants du club¹⁵⁷. En novembre 2002, l'OL est entré dans le

¹⁵⁵ Les entretiens réalisés, les documents utilisés ainsi que la bibliographie spécifique à cette étude de cas sont regroupés dans le CD-Rom en fin de thèse sous le fichier intitulé : Annexes de l'étude n°3 sur les pratiques de RSE de l'OL.

¹⁵⁶ Seuls les clubs de football d'Arsenal, du Real de Madrid et de Manchester United ont réalisé un tel exploit (Olympique Lyonnais Groupe, 2010).

¹⁵⁷ L'OL a été éliminé en demi-finale face au Bayern Munich lors de la saison 2009-2010.

G14¹⁵⁸, association dont Jean-Michel Aulas fut nommé président en mai 2007 (Delage & Place, 2007).

Du point de vue juridique et administratif, l'OL s'est constitué en société à objet sportif en 1992 (Olympique Lyonnais, 1992). Le club a modifié son statut juridique en 2002 en optant pour le choix d'une SASP (Tribunal des Greffes de Lyon, 2011). En outre, depuis 1999, le club est détenu dans son intégralité par OL Groupe, une holding possédant également des parts variables de capital dans les neuf entreprises filiales constituant le groupe dans son ensemble (annexe 3-68 ; annexe 3-69). OL Groupe employait en 2009 environ 248 salariés et générait des produits d'activités à hauteur de 160,2 millions d'euros (OL Groupe, 2010b)¹⁵⁹. La direction du club, animée par une logique entrepreneuriale instillée notamment par son président¹⁶⁰, a saisi l'opportunité offerte pour les clubs sportifs professionnels d'avoir la possibilité de faire appel public à l'épargne en diversifiant ses activités¹⁶¹. Ainsi, le 8 février 2007, l'action « *OL Groupe* » a été admise sur le marché Euronext Paris, faisant du club lyonnais le premier club français à être coté en Bourse. L'ouverture du capital d'OL Groupe au public est, somme toute restreinte, puisque la répartition du capital et des droits de votes restent majoritairement la propriété de deux sociétés, ICMI et Pathé, contrôlées respectivement par Jean-Michel Aulas, le président de l'OL et Jérôme Seydoux, son vice-président (annexe 3-72 ; annexe 3-73; annexe 3-74). L'intronisation de l'action OL Groupe sur les marchés financiers a pour but de lever des fonds nécessaires au projet de construction du « *Stade des Lumières* ». Ce nouveau stade, financé intégralement par des fonds privés et dont l'inauguration est prévue pour décembre 2013¹⁶², doit constituer à moyen long terme un

¹⁵⁸ Créé en 2000 à l'initiative de 14 grands clubs européens de football, ce cercle restreint s'est élargi et regroupait en 2002 les 18 clubs les plus puissants économiquement en Europe, dont l'OL. Le G14 a été dissous en janvier 2008 et est devenu l'*European Club Association* (ECA), regroupant 197 clubs européens de football.

¹⁵⁹ Cette somme se répartit en cinq activités (en millions d'euros) : billetterie (24,8) ; partenariat-publicité (14,7) ; droits télévisuels (78,4) ; produits de la marque (28,2) et *trading* de joueurs (14,1). La plupart de ces activités sont générées par la SASP OL. Ces informations sont disponibles sur le site internet d'OL Groupe (<http://investisseur.olympiquelyonnais.com>).

¹⁶⁰ La déclaration de Jean-Michel Aulas aux micros de TF1 le 13 septembre 2005 après la victoire 3-0 de l'OL sur le Real de Madrid est révélatrice de l'état d'esprit qui anime le président lyonnais : « *nous avons prouvé que sur un match, une start-up peut prendre le dessus sur une multinationale* » (Delage & Place, 2007, p. 10).

¹⁶¹ L'article 68 de la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 a modifié les articles L122-5 et L122-8 du Code du sport en offrant la possibilité aux clubs sportifs professionnels de « *procéder à une offre au public de ses actions ou les faire admettre aux négociations sur un marché réglementé* » pour se financer. Néanmoins, cette même loi exige que soit rédigé un rapport rendu à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) permettant d'évaluer la « *stabilité* » et la « *pérennité* » du club. Il apparaît que la stratégie de diversification des activités de l'OL Groupe répond à l'objectif de s'affranchir des seuls revenus de la SASP OL (Olympique Lyonnais Groupe, 2007).

¹⁶² Si la construction du stade et de ses infrastructures attenantes (hôtels, centre commercial...), estimée à 450 millions d'euros, devrait être entièrement financée par des fonds privés, ce n'est pas le cas pour la construction des aménagements des voies d'accès au futur stade, dont le coût a été évalué à 168 millions d'euros (<http://www.grandstadeol.com>).

pilier du modèle de développement économique auquel aspire le club lyonnais, à l'instar des grands clubs européens propriétaires de leurs stades.

En matière de responsabilité sociale, le club lyonnais s'est doté de deux structures juridiques distinctes dédiées à l'instrumentalisation de sa politique sociale : OL Fondation et un fonds de dotation (sOLidaire). La première structure est une fondation d'entreprise créée le 25 août 2007 à l'initiative d'OL Groupe et de six de ces dix filiales (SASP OL, OL Voyages, OL Merchandising, OL Organisation, M2A et OL Images) ainsi que quatre entreprises partenaires du club (Accor, Cegid Group, Pathé et Providis Logistique) et constitue une véritable structure d'« *impact social* » (OL Groupe 2008, 2009, 2010). La seconde, créée le 17 novembre 2009 est une structure « *communautaire* » qui constitue un complément aux actions menées dans le cadre de la fondation (OL Groupe, 2010). Le fonds de dotation sOLidaire n'en étant qu'à ses balbutiements au moment de la passation de nos entretiens, nous évoquerons seulement brièvement les actions menées à travers cette nouvelle structure.

5.2.4.2. FACTEURS D'INFLUENCE : ENGAGEMENT VOLONTAIRE DES SALARIES ET PRESSIONS EXTERNES

Il serait erroné de ne réduire les facteurs d'influence de la politique sociale menée par l'OL qu'aux seules origines de la création de la fondation. En effet, cette structure juridique fondée en août 2007 ne constitue qu'une étape d'instrumentalisation des actions sociales réalisées pour certaines depuis plusieurs années :

« La fondation, ce n'est pas un point de départ, c'est une continuité dans l'action. D'ailleurs quand on a créé la fondation, on l'a tout de suite créé avec un pool d'associations qu'on soutenait déjà et avec lequel on est ravi de construire pour justement marquer le fait que c'était une continuité et pas du tout un point de départ d'une politique » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

C'est la raison pour laquelle nous distinguons les facteurs d'influence ayant favorisé l'avènement d'actions sociales dans le club de ceux ayant entraîné la création de la fondation. Dans le premier cas, on constate que les pratiques socialement responsables relèvent surtout d'initiatives individuelles, entreprises de longue date par des salariés du club et parfois même

en dehors de la structure de l'OL. C'est le cas notamment de six associations¹⁶³ bénéficiant d'un soutien pluriannuel de la fondation à partir de 2007 mais qui étaient déjà défendues auparavant. L'interview réalisée auprès de la présidente de l'une d'entre elles est révélatrice :

« Venons en à la genèse justement du partenariat avec l'Olympique Lyonnais, il me semble qu'avant la fondation, il y avait déjà quelque chose ? – Bernard¹⁶⁴ est parrain depuis dix ans. [...] il y avait à l'époque un diacre qui était à l'hôpital Debrousse et qui faisait jouer les enfants aux échecs [...] et Bernard connaissait très bien ce diacre également. Et Gérard, ce diacre, savait que l'on cherchait un parrain et m'avait dit : « tu pourras demander à Bernard ». Moi, Bernard je ne le connaissais pas et puis je n'osais pas, c'était quand-même quelqu'un d'important. [...] et puis huit ou quinze jours après, on s'est retrouvé. Bernard était à l'hôpital neuro et moi j'y étais aussi, et ce diacre nous a présenté et Bernard a dit 'Ok, je pars avec vous' » (entretien avec la Présidente de Docteur Clown, 22/09/2010).

Ce type d'initiatives relève de l'implication personnelle d'acteurs du club, concernés et sensibilisés par des causes, sans qu'aucune stratégie, ni recherche de gains n'interfèrent dans leurs logiques d'action. La multiplication des demandes en provenance du monde associatif vers ces personnalités sportives capables, grâce à leur notoriété, de mettre en lumière certaines causes sociales a favorisé l'émergence de la fondation du club.

Au-delà des sollicitations croissantes en provenance du secteur associatif, OL Fondation tire ses origines dans des facteurs d'influence externes à l'organisation. Le premier type d'entre eux relève de l'ordre économique :

« [...] il y a eu un épiphénomène, qui n'était pas si épi que ça d'ailleurs qui était les droits téléés [...] la première fois qu'on en a entendu parler, ça devait être en 2004¹⁶⁵, je crois. [...] on parlait beaucoup d'argent autour du football et il (Jean-Michel Aulas) avait largement participé au fait que ces droits avaient explosés donc il était très assimilé à ces thématiques de foot business. [...] ça a, à mon avis, joué un rôle majeur dans le fait qu'il avait envie justement d'aller au-delà de ce qui était fait, qui était beaucoup individualisé

¹⁶³ Sport dans la Ville, Handicap International, Asup Brésil, Terr'Active, Docteur Clown et Huntington Avenir.

¹⁶⁴ Il s'agit de Bernard Lacombe, Conseiller du Président Jean-Michel Aulas et ancien joueur de l'OL.

¹⁶⁵ Le 10 décembre 2004, Canal + s'est engagé à verser 600 millions d'euros jusqu'à la saison sportive 2007-2008, garantissant aux clubs sportifs professionnels une augmentation notable de leurs produits d'activité sur cette période.

par des engagements de salariés, de joueurs et du staff» (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

L'épisode, marqué par l'augmentation substantielle des droits télévisuels s'est déroulé de façon concomitante à l'organisation d'un dîner de charité organisé par l'association Sport dans la Ville réunissant ses principaux partenaires, dont l'OL. Assuré de bénéficier d'une manne financière importante durant trois saisons, le club lyonnais par le biais de son président a promis un don exceptionnel de 500 000 euros à Sport dans la Ville lors de cette soirée de gala (Piché, Chantelat et Camy, 2010)¹⁶⁶. Cette action marque un tournant dans la politique sociale à laquelle va souscrire l'OL. En outre, la stratégie de diversification, marquée par la création des filiales entre 2000 et 2006¹⁶⁷, et l'intronisation d'OL Groupe en Bourse en 2007 sont autant d'éléments venant conforter l'hypothèse selon laquelle l'OL a besoin de légitimer son nouveau *business model*, ce que permet, en partie, la fondation.

La deuxième typologie de facteurs à l'origine de la création d'OL Fondation relève de pratiques de RSE importées du secteur de l'entreprise classique à celui du club sportif professionnel lyonnais. La constitution d'une fondation d'entreprise fait figure de pratique innovante pour les clubs sportifs professionnels français et atteste de l'arrivée de pratiques jusqu'ici réservées au domaine de l'entreprise à celui des organisations sportives. Jean-Michel Aulas qui revendique clairement son statut d'entrepreneur¹⁶⁸, est fondateur et président de Cegid, société spécialisée dans la construction et la vente de progiciels de gestion et a dupliqué ses méthodes de travail, traditionnellement appliquées dans cette entreprise, à son club (Tarby, 2011). Ces pratiques mimétiques ont été également favorisées par l'intensité concurrentielle existante entre les grands clubs européens et les multiples relations que ces derniers nouent entre eux (transferts, négociations collectives dans le cadre du G14...) : « *Manchester*¹⁶⁹ a été un modèle. [...] A mes yeux, la Juventus reste quand-même un bon modèle. Elle s'appuie sur de solides bases économiques pour tenir bon. Je suis plus admiratif

¹⁶⁶ Information confirmée par les entretiens croisés du secrétaire général de la fondation OL et du directeur général de Sport dans la Ville (cf. entretien Laurent Arnaud et Philippe Oddou en annexes).

¹⁶⁷ Nous entendons par filiales, toutes les sociétés détenues majoritairement par OL Groupe à exception faite du club professionnel.

¹⁶⁸ « *Je ne suis pas un mécène. Je n'ai pas d'argent à perdre. Je suis entrepreneur* » (Place & Delage, 2007, p. 108).

¹⁶⁹ La politique sociale du club mancunien s'est notamment matérialisée par la mise en place dès 1992 du programme *Football In The Community* et la création de la *Manchester United Foundation* en 2006 soit un an avant celle de la fondation de l'Olympique Lyonnais (<http://www.manutd.com>).

d'Arsenal, de Manchester ou de la Juve que de Chelsea parce que ce sont des modèles aboutis » (Place & Delage, 2007, p. 97-98).

Si la volonté d'œuvrer pour la communauté est le fruit, au départ, d'une sensibilité sociale des dirigeants, qualité vantée par la plupart des acteurs interviewés, la création de la fondation relève davantage de facteurs externes. Copiées du secteur de l'entreprise classique ou inspirées des grands clubs européens, les actions sociales instrumentalisées par OL Fondation permettent de faire face aux pressions externes de l'environnement du club.

5.2.4.3. OBJECTIFS : RATIONALISATION DE LA POLITIQUE SOCIALE AU SERVICE DES INTERETS ECONOMIQUES

En créant OL Fondation, le club lyonnais s'est doté d'une structure juridique permettant de piloter les actions sociales préalablement existantes. Le premier objectif auquel les actions sociales, menées essentiellement dans le cadre de la fondation, répondent, est la possibilité de donner une ligne directrice pérenne à la politique sociale du club en tentant de rationaliser les soutiens apportés aux causes défendues :

« [...] mon recrutement a été fait pour ça, pour essayer d'organiser la politique sociale et de la rationaliser. Il (Jean-Michel Aulas) trouvait qu'à un moment donné, il y avait beaucoup de choses qui étaient faites mais qu'il y avait certainement des optimisations qui étaient à faire. [...] il voulait donner un cadre, une lisibilité à cette politique et une pérennité aussi, donc il a demandé un audit sur ces questions là et la conclusion était de rationaliser cette politique en créant une structure particulière pour ça » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Les projets présentés sont tenus de respecter un certain nombre de critères fixés par le comité de sélection d'OL Fondation. L'attention portée sur le caractère pérenne, la faisabilité et la viabilité du projet ainsi que la consultation de documents comptables des associations porteuses de ces projets sont les témoins d'une politique sociale cadrée conjointement par les dirigeants de l'OL et ceux des entreprises fondatrices (OL Fondation, 2007b) :

« [...] il y a un comité de pilotage régulier avec les différents représentants des entreprises. Il y a bien entendu un conseil d'administration qui donne les axes avec les

présidents des différentes sociétés fondatrices. [...] C'est Patrick Bertrand et Jean-Michel Aulas qui participent au sujet et puis après en dessous on a des comités de pilotage, des comités de sélection des différents sujets ou des différentes thématiques sur lesquelles on souhaite investir encore une fois en moyens financiers, en ressources... Donc ça, ça se fait une fois par trimestre » (entretien avec le Directeur des Ressources Humaines de Cegid, entreprise fondatrice d'OL Fondation, 21/09/2010).

Ces rapports réguliers entre le club lyonnais et les entreprises membres d'OL Fondation constituent également un moyen de nouer des partenariats empreints d'une dimension sociale importante. Les dirigeants de l'OL, à l'initiative du projet de création de la fondation, ont d'ailleurs largement mis en évidence cet aspect auprès des entreprises membres du club des 20¹⁷⁰ :

« L'idée, c'était de pouvoir créer un autre cadre de partenariat avec des annonceurs qui étaient au club [...] pour montrer qu'ils ne s'associaient pas simplement sur un projet sportif ou économique mais sur l'ensemble d'un projet d'entreprise avec une dimension sociale... » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Pour conclure sur OL Fondation, d'autres objectifs plus officieux ont certainement été moteurs dans la création de cette structure dédiée à la mise en place de pratiques socialement responsables. En effet, même si la fondation n'a pas pour vocation d'être un outil de communication externe, les articles et les émissions consacrées aux actions sociales menées par l'OL participent à l'amélioration de l'image perçue du club. Cela est d'autant plus vrai que le club est contesté dans son environnement local à cause de l'essence même de son activité, le football professionnel, décriée par une partie de la société civile. Ces critiques apparaissent également dans le débat politique¹⁷¹, notamment lorsqu'il s'agit d'évoquer la future construction du Stade des Lumières dans la banlieue Est de Lyon.

¹⁷⁰ Le club des 20 rassemblait les vingt entreprises les plus représentatives de l'actionnariat de l'OL avant l'introduction du club en Bourse.

¹⁷¹ Le projet de construction du nouveau stade sur le site de Décines est fortement controversé par de nombreuses associations de riverains comme Carton Rouge ainsi que le parti des Verts. Cette position donne lieu à des débats récurrents entre Gérard Collomb, Maire socialiste de Lyon et Etienne Tête, l' élu lyonnais du parti des Verts.

5.2.4.4. PARTIES PRENANTES : SALARIES DU CLUB ET ENTREPRISES PARTENAIRES DE LA FONDATION

Les premières parties prenantes à avoir investies le volet social de l'OL sont des acteurs internes du club. Parmi eux, d'anciens joueurs reconvertis dans le staff technique de l'OL ou des joueurs encore en activité sont parrains d'associations caritatives. Parmi les six associations historiquement soutenues par l'OL décrites précédemment, Asup Brésil et Terr'Active sont parrainées par Juninho, tandis que Docteur Clown et Huntington Avenir sont soutenues respectivement par Bernard Lacombe, et Joël Bats¹⁷² (annexe 3-76). Lors d'un entretien réalisé en octobre 2005, soit deux ans avant la création d'OL Fondation, le chargé de projet de la stratégie de politique sociale du club de l'OL déclarait ceci : « *C'est souvent des forces du club parmi les joueurs ou des membres du staff et administratifs qui sont parrains d'associations et qui demandent au club de ponctuellement mettre en place certaines choses : donner des places, filer un petit coup de main à droite à gauche* »¹⁷³. Les actions sociales ont donc, pendant de nombreuses années, répondu à une demande fluctuante mais croissante de la part du mouvement associatif.

OL Fondation continue d'entretenir cette logique puisque la plupart des causes soutenues dans le cadre de la fondation demeurent parrainées par des salariés du club. Ceux-ci conservent leurs titres de parties prenantes dans la mesure où la fondation « *soutient, en priorité, des associations parrainées par des joueurs ou membres du staff technique* » (OL Fondation, 2007). Quand bien même les projets déposés n'émanent pas des salariés de l'OL, ceux-ci peuvent consentir librement à s'y associer :

« [...] *ça nous paraissait intéressant aussi de pouvoir les mobiliser autour de cette politique parce que d'un point de vue interne, c'est un peu les droits et devoirs du footballeur. Alors nous, ce n'est que sur une base de volontariat, on n'impose rien, on leur propose* » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

¹⁷² Juninho Pernambucano, joueur brésilien de l'OL entre 2001 et 2009, continue de soutenir Asup Brésil et Terr'Active malgré son départ de Lyon pour le club qatari d'Al Gharrafa Doha en 2009. Bernard Lacombe, ancien joueur et entraîneur du club, aujourd'hui conseiller auprès du Président Aulas et Joël Bats, ancien gardien et actuellement entraîneur des gardiens à l'OL, sont depuis 2000 respectivement parrains de Docteur Clown et d'Huntington Avenir.

¹⁷³ Ce verbatim a été recueilli dans un article de recherche intitulé « les transferts économiques des clubs sportifs professionnels vers les organisations caritatives : comparaison des situations au Canada et en France » qui comprenait une étude de cas sur l'OL (Piché, Camy & Chantelat, 2010).

Néanmoins, grâce à OL Fondation, des sociétés intéressées par le volet social des actions réalisées par l'OL se sont greffées à ce projet. Parmi les quatre entreprises externes à OL Groupe et partenaires de la fondation, deux d'entre elles sont liées intimement au club lyonnais. Les présidents des sociétés Cegid et Pathé ne sont, en effet, autres que Jean-Michel Aulas et Jérôme Seydoux, respectivement, président et vice-président de l'Olympique Lyonnais. Concernant Accor, la troisième société à avoir adhéré au projet d'OL Fondation, la problématique est différente. Concernée par les œuvres sociales de l'OL, cette chaîne hôtelière, sponsor important du club a montré un réel engouement au début pour ce projet, mais a depuis créé sa propre fondation. En outre, l'adhésion de Providis Logistique, actionnaire d'une part minoritaire du capital de l'OL, au projet de création d'OL Fondation démontre que certaines entreprises accordent une importance au volet social de l'activité du club. Cette société, spécialisée dans la distribution et la vente de fruits et légumes sur l'agglomération lyonnaise, a même entrepris, d'elle-même des actions sociales à destination de Docteur Clown après que son président – directeur général eut été sensibilisé à la cause soutenue par cette association :

« [...] j'ai vu sur le site de Docteur Clown que vous (leur) aviez remis un chèque de 20 000 euros. Pourquoi avoir développé, en dehors de la fondation en plus, ce partenariat avec Docteur Clown ? – Oui, alors, très simplement c'est vraiment la conjonction de plusieurs faits marquants : la première c'est que Docteur Clown a une cause qui correspond encore plus à mon idéal sur l'injustice, puisque c'est la maladie et c'est l'hospitalisation d'enfants, donc quoi de plus injuste qu'un enfant malade clairement ? [...] La deuxième, c'est apporter du rire et le rire c'est quand-même la vie. La conjonction de ces deux causes-là, j'ai adoré. La troisième qui est un fait non négligeable c'est que le parrain de cette association c'est Bernard Lacombe et la quatrième [...] c'est la rencontre avec Mireille Imbaud qui est vraiment une femme extraordinaire » (entretien avec le Président Directeur Général de Providis Logistique, 24/09/2010).

Les parties prenantes des œuvres sociales réalisées par l'OL sont donc essentiellement des acteurs internes à l'organisation que ce soit les salariés du club, historiquement associés à des causes caritatives et sollicités massivement par le domaine associatif, ou des entreprises sponsors du club et à l'origine de la création d'OL Fondation¹⁷⁴. Concernant le fonds de

¹⁷⁴ Les conventions liant l'OL aux différentes collectivités locales et territoriales qui le subventionnent font état d'une somme de 855 000 euros versées dans le cadre des missions d'intérêt général pour la saison sportive 2009-

dotation sOLidaire, celui-ci a pour vocation de répondre aux multiples demandes des sympathisants de l'OL, faisant notamment des supporters du club, une force de proposition de projets, et par conséquent, de potentielles parties prenantes aux œuvres sociales du club.

5.2.4.5. RESSOURCES : APPORTS FINANCIERS ET MISE A DISPOSITION DES COMPETENCES DES SALARIES

Les ressources à disposition de l'OL en matière de politique sociale menée sont de différentes natures. L'OL a ainsi procédé à l'embauche en 2005 d'un chargé de projet de la stratégie de politique sociale du club, devenu par la suite secrétaire général d'OL Fondation et pouvait compter sur l'engagement volontaire des salariés de la SASP auprès d'associations caritatives.

La période suivant la création d'OL Fondation a permis aux dirigeants du club de rendre transparent le soutien financier aux associations parrainées. Comme l'exige les textes de lois, les fondations d'entreprises doivent respecter un Programme d'Action Pluriannuel (PAP) minimal équivalent à un peu plus de 150 000 euros pendant les cinq premières années de leurs existences. Concernant OL Fondation, le PAP, fixé dans un premier temps à 845 000 euros lors de la création de la fondation (Olympique Lyonnais Fondation, 2007b), a été réévalué puis porté à 965 000 euros sur la période 2007-2012¹⁷⁵. Néanmoins, ce chiffre est imparfait puisqu'il ne constitue que les apports financiers des membres fondateurs et exclut les apports complémentaires :

« [...] au-delà des apports en numéraire qui représentent à peu près 965 000 euros, sur la fondation, il y a un certain nombre d'apports complémentaires qu'on peut faire en produits, places, prestations de services qui portera le budget global de la fondation sur cinq ans vraisemblablement à plus de deux millions d'euros, donc on est à un euro en cash plus un euro en prestations complémentaires on va dire » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

2010 ce qui représente 0,53% du total des produits d'exploitation d'OL Groupe. De plus, le contenu de la convention est fortement calqué sur les missions de la fondation.

¹⁷⁵ Cela est dû au consentement de certains membres fondateurs à augmenter leurs versements dans le cadre du PAP et à l'arrivée d'une nouvelle société membre en 2009, Noël Soccer.

Sur ces deux millions d'euros de budget de la fondation, OL contribue à hauteur de 60% des apports financiers consacrés¹⁷⁶. En outre, une grande partie du budget d'OL Fondation est destinée à soutenir financièrement les associations parrainées, soit de manière directe, à travers l'octroi de dons ou de façon indirecte, à travers l'aide à la collecte de fonds (*fundraising*) notamment. En effet, les frais de fonctionnement de la fondation sont réduits à leur plus simple expression (établissement du rapport annuel d'activité, frais annexes administratifs...), d'autant que les deux salariés chargés de développer la politique sociale et la secrétaire administrative de la fondation sont mis à disposition par le club :

*« [...] on a choisi d'avoir une structure qui répondait à ces problématiques d'impact social où on a très peu de frais de fonctionnement. Sur le numéraire, on est à moins de 10% sur les trois premières années. – **Parce que les frais de fonctionnement se limitent à cette salle ?** – Ne se limitent à rien du tout. On n'est pas salariés de la fondation pour ne pas consommer le budget, donc on est salarié du club. Le bureau n'est pas pris en charge par la fondation, on a peu de frais de fonctionnement, on a l'édition du rapport annuel, nos cartes de visite, l'organisation de la démarche d'évaluation que l'on a mise en œuvre avec l'IMS »* (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Au total, les apports en numéraires et complémentaires (dons de places, prestations de service...) effectué par OL Fondation s'élevaient à 857 330 euros à la fin de la saison sportive 2009-2010 (OL Groupe, 2010). OL Groupe participe également à la réalisation d'actions ponctuelles en dehors du cadre d'OL Fondation de façon parfois importante comme lors de la saison sportive 2009-2010 où le club lyonnais avait réalisé un don de 250 000 euros à l'association Sport dans la Ville, soit quasiment la somme équivalente de ce que la fondation avait consenti à apporter à la totalité des associations soutenues lors de cette même saison (OL Groupe, 2010). Le fonds de dotation sOLidaire nouvellement créé a également élargi les montants financiers apportés au soutien des causes sociales¹⁷⁷.

¹⁷⁶ Information recueillie auprès du même Secrétaire Général d'OL Fondation lors d'un entretien confirmatoire de l'étude de cas réalisée un an après la passation de notre premier entretien.

¹⁷⁷ Lors du premier appel à projet lancé dans le cadre de sOLidaire, intitulé « Tour du Monde en sOLidaire », 100 000 euros ont été affectés au financement des associations rencontrées selon trois niveaux de dons en fonction des projets soutenus : 10 000 euros pour Diambars, Yokohama Report, Alter Go et Gol de Letra ; 8 000 euros pour Dembaya, Starfinder foundation, Terr'Active et Handicap International ; 6 000 euros pour Adna, Attadhi, Asup Brésil, Tomorrow's Foundation et 4 000 euros pour l'association Cape Flat Soccer Development, déclaré « association coup de cœur sOLidaire ». Le budget total du fonds de dotation pour la première année n'était pas connu au moment de la passation de notre entretien mais était estimé à 500 000 euros. (cf. entretien Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010)

L'OL, en parallèle de sa fondation, continue de percevoir des subventions de la part des pouvoirs publics au titre des missions d'intérêt général, même si ce montant a diminué progressivement au cours des dernières années. Pour la saison 2009-2010, l'OL percevait 855 000 euros conjointement de la part de la Ville de Lyon, de la Communauté de Communes du Grand Lyon et du Conseil Régional de Rhône-Alpes (Ville de Lyon, 2009, 2010)¹⁷⁸. Toutefois, le contenu de la convention qui lie les collectivités publiques à l'OL est approximativement le même que celui du PAP de la fondation¹⁷⁹ (annexe 3-78). Le budget de la fondation apparaît donc comme un indicateur d'impact social plus pertinent, que le montant des subventions perçues au titre des missions d'intérêt général assignées au club lyonnais par les pouvoirs publics.

5.2.4.6. OUTILS DE GESTION : DES PRATIQUES COMMUNIQUEES ET FORMALISEES DANS DES STRUCTURES DEDIEES

OL Fondation et sOLidaire constituent les deux outils de gestion principaux dédiés à l'instrumentalisation des pratiques socialement responsables réalisées par le club lyonnais. Nous faisons apparaître, ci-dessous, le schéma qui permet d'appréhender visuellement le fonctionnement d'OL Fondation :

¹⁷⁸ La convention entre l'OL et le département du Rhône ne faisait état que d'un contrat de prestation de services ce qui explique l'absence de subventions perçues du Conseil Général du Rhône. Le montant total des subventions allouées par les pouvoirs publics au titre des Missions d'intérêt général représente 0,53% des produits d'exploitation de la SASP OL en 2009-2010.

¹⁷⁹ Cela est moins vrai pour le Conseil Régional de Rhône-Alpes qui ne finance que le centre de formation, projet qui ne rentre pas dans le contenu de la fondation. La somme demeure cependant assez faible au regard de l'ensemble des aides publiques (25 000 euros pour la saison 2009-2010).

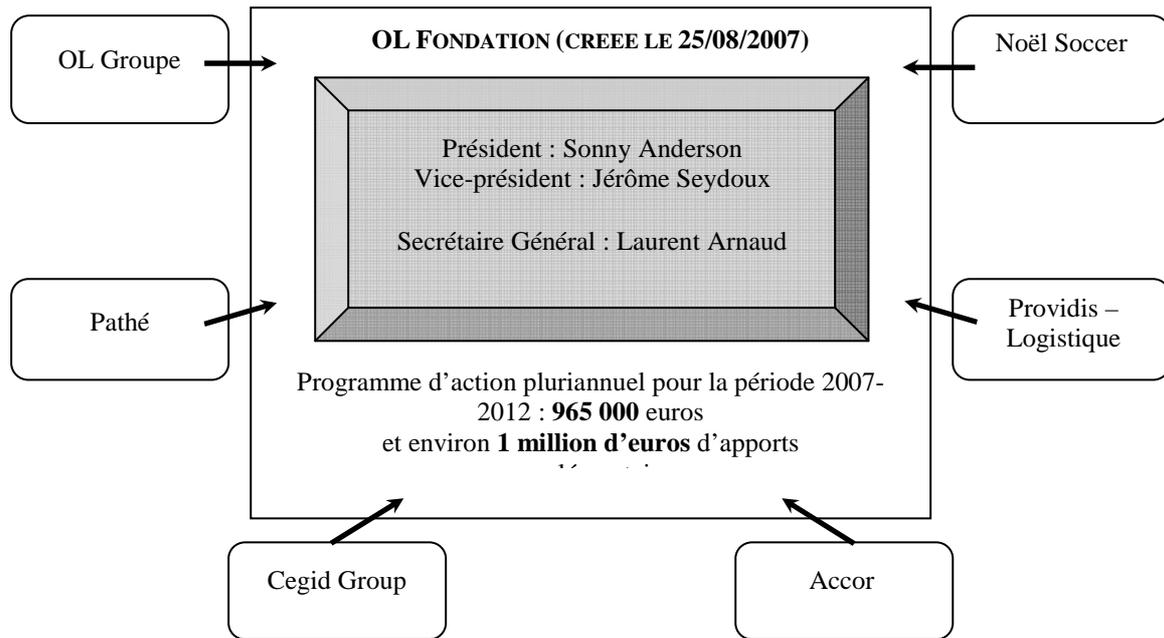


Figure 29 : Programme d'Action Pluriannuel, organigramme d'OL Fondation et entreprises membres, figure reconstituée à partir de documents internes d'OL Groupe et d'entretiens.

OL Fondation est, à l'heure actuelle, l'outil de gestion le plus abouti de l'Olympique Lyonnais en matière de responsabilité sociale. Au-delà d'assurer une transparence financière vis-à-vis des membres fondateurs, la fondation constitue un outil de pilotage qui permet d'orienter la politique sociale grâce à l'organisation de réunions régulières du comité de sélections des projets et du conseil d'administration. En matière de notoriété, le poids de cette structure est tel qu'il offre une visibilité importante aux actions sociales. De plus, les informations ayant trait à la politique sociale sont fortement relayées sur le site Internet officiel du club, où un onglet « Fondation » permet de renvoyer les internautes sur une page consacrée aux œuvres sociales du club lyonnais. Néanmoins, OL Fondation relève d'un cadre juridique contraignant où seuls les versements des membres fondateurs sont autorisés. La constitution du fonds de dotation sOLidaire traduit la volonté du club lyonnais d'élargir le nombre et surtout le type de parties prenantes associés aux actions sociales. Ce nouveau format juridique est utilisé de manière complémentaire aux actions de la fondation. Il constitue également un outil de pilotage de la politique sociale du club dans la mesure où, à l'instar de la fondation, sOLidaire fonctionne par appel à projets. L'existence assez courte de cette structure au moment de la passation de nos entretiens avec les dirigeants lyonnais explique que les données sur cet outil sont peu nombreuses. Cela est dû également à l'appel à la générosité publique que permet le fonds de dotation mais qui ne nous permet pas de connaître l'origine précise des fonds.

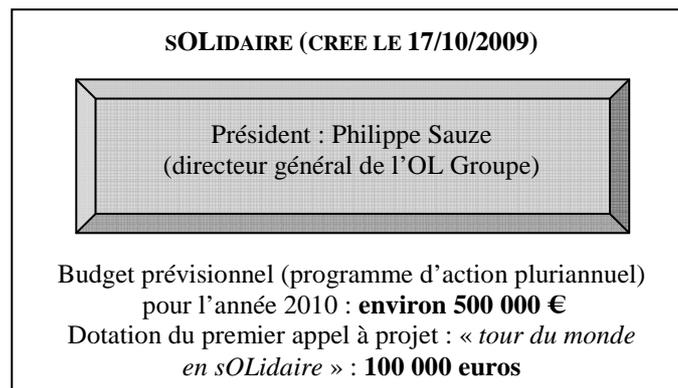


Figure 30 : Budget et organigramme de « sOLidaire », figure reconstituée à partir de documents internes d'OL Groupe et d'entretiens.

Le premier appel à projet lancé dans le cadre du fonds de dotation « *Tour du monde en sOLidaire* » est abrité par un site Internet prévu à cet effet¹⁸⁰. L'OL a également investi les réseaux sociaux tel que Facebook permettant de relayer les informations en matière d'actions sociales et a mis en libre accès une émission mensuelle (sOLidaire), portant sur ces initiatives, réalisée par la filiale OL TV.

5.2.4.7. ACTIONS : DE NOMBREUSES CAUSES SOUTENUES DANS UN SPECTRE RESTREINT DE THEMATIQUES

La politique sociale menée par l'OL est clairement définie dans les documents officiels du club et les entretiens menés auprès des dirigeants comme une politique de mécénat (OL Groupe, 2009, 2010). A l'exception de quelques actions éparses réalisées par OL Groupe¹⁸¹, la majeure partie des initiatives sociales sont regroupées sous la fondation. Cette structure juridique a, lors de sa création en 2007, définit des domaines d'intervention stratégiques dans lesquels s'inscrivaient leurs partenariats déjà existants tels que Sport dans la Ville, Asup Brésil ou Docteur Clown... Regroupées autour des thèmes de l'insertion par le sport, de l'éducation, de l'aide aux personnes malades ou hospitalisées et du soutien au sport amateur

¹⁸⁰ <http://solidaire.olweb.fr/>

¹⁸¹ Lors de la saison 2008-2009, l'organisation de Jobs&Cités Stadium (rencontres entre entreprises et jeunes issus des quartiers populaires lyonnais) et d'un match de gala au profit de l'Unicef en région parisienne ainsi que l'octroi de dons au profit d'organismes caritatifs divers ne rentraient pas dans le cadre de la fondation. En 2009-2010, l'OL Groupe a également financé une partie de la construction du bâtiment Campus Pro de l'association Sport dans la Ville.

(Olympique Lyonnais Fondation, 2007b), les causes soutenues sont consignées dans un champ limité d'action, dont la caractéristique commune est l'aspect social :

« La volonté sur la fondation, c'est d'avoir un spectre d'actions très restreint. C'est une structure d'impact social donc le parti pris [...] pour vraiment être impactant auprès des associations qu'on soutenait [...] était de pouvoir les accompagner dans le temps et de ne pas en accompagner 50 000 » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Sur la période 2007-2010, environ une quinzaine d'associations essentiellement locales ont pu bénéficier de l'aide de la fondation¹⁸² (annexe 3-76). L'expertise effectuée par le comité de sélection d'OL Fondation concernant les projets soumis par les associations témoigne de la stratégie de la part des dirigeants d'instrumentaliser la politique sociale du club lyonnais. Les partenariats ainsi noués prennent alors différentes formes. L'un des avantages que procure le parrainage des associations par OL Fondation concerne la mise en lumière des actions sociales soutenues. Pour ce faire, chaque cause défendue au travers de la fondation est rendue lisible grâce au parrainage de l'association par des joueurs professionnels ou d'autres membres du staff technique, ces derniers apportant ainsi leur notoriété :

« [...] ça a créé un spectre assez restreint de projets sur lesquels on souhaite s'engager, qu'on développe dans le temps et qu'on va essayer de stabiliser à partir de cette année et ainsi pouvoir capitaliser sur l'engagement des joueurs notamment pour jouer sur cette dimension de mise en lumière et de mise en réseau parce que ce sont des éléments captifs, donc c'est sur eux qu'on peut s'appuyer pour jouer ce rôle là... » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

La mise en lumière des projets constitue la forme originelle prise par les différents partenariats citoyens conclus entre les associations et le club lyonnais. Cependant, la fondation permet d'ancrer l'OL dans une véritable stratégie de mécénat et tente d'offrir plus qu'une simple visibilité aux associations soutenues :

¹⁸² Des quinze associations soutenues par la fondation sur cette période, seule la Croix Rouge française fait figure d'association nationale puisqu'elle œuvre sur le territoire français. L'ONG Handicap International est quant à elle une organisation d'envergure internationale mais a été créée en 1982 à Lyon, ville dans laquelle réside encore son siège.

« ... on essaye d'utiliser notre capacité à exposer des projets mais pas de s'en tenir là et de pouvoir travailler sur d'autres choses, du transfert de compétence, sur de la mise en réseau » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Le fonds de dotation sOLidaire créé au début de la saison 2009-2010 a permis d'étayer les formes et d'élargir la portée des actions sociales menées, qui dans le cadre de la fondation étaient restreintes aux initiatives des joueurs et des membres du staff de l'OL ainsi que celles des salariés des entreprises fondatrices (Olympique Lyonnais Fondation, 2007b). Le fonds de dotation sOLidaire est un moyen de faire appel à des projets à visée communautaire et de rassembler les sympathisants du club lyonnais autour de plusieurs initiatives sociales. La première d'entre elles, entreprise dans le cadre du fonds de dotation et intitulée « Tour du Monde en sOLidaire », a permis de mettre en lumière différentes associations étrangères proche des thématiques soutenues par la fondation :

« On avait besoin d'un évènement qui était fédérateur pour lancer la démarche sOLidaire. Donc on a créé ce tour du monde qui correspond tout à fait ce qu'on voulait sur sOLidaire, c'est-à-dire tourner notre politique sociale vers les supporters. » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Ce premier projet a été l'occasion de mettre à l'honneur et d'apporter un soutien financier à treize associations du monde entier. Cet évènement démontre également la volonté de l'OL de porter son engagement sur un plan international.

5.2.4.8. EVALUATION : REDDITION DES ACTIONS SOCIALES ET ETUDES D'IMPACTS

En matière d'évaluation de ses pratiques sociales, L'OL s'attache à montrer son engagement sociétal auprès du grand public et à certains acteurs du club comme les actionnaires. En effet, depuis l'entrée de l'action OL Groupe sur les marchés boursiers, le club lyonnais édite un document de référence¹⁸³ (OL Groupe, 2008, 2009, & 2010) dans lequel des informations liées aux pratiques sociales réalisées sont consignées. Dans le document de référence pour la saison sportive 2009-2010, apparaît une présentation d'OL Fondation et de sOLidaire ainsi que les associations soutenues par ces deux structures. Le rapport mentionne

¹⁸³ Ce document est obligatoirement mis en ligne comme l'exige l'article 221-4-IV du règlement général de l'AMF et disponible sur <http://investisseur.olympiquelyonnais.com/>.

également le détail des actions menées ainsi que le montant des apports globaux consentis respectivement par la fondation et le fonds de dotation à chacune de ces actions. Six sur les 218 pages que compte le document font expressément référence à la politique de mécénat menée par l'OL. Cela semble peu mais plutôt logique dans la mesure où ce document est réservé essentiellement aux investisseurs détenteurs d'actions au porteur qui n'apparaissent pas comme parties prenantes de la politique sociale menée par le club¹⁸⁴.

OL Fondation a publié lors de la saison sportive 2008-2009 un rapport d'activité d'une quinzaine de pages qui présente, de manière détaillée, les actions sociales regroupées autour des quatre thématiques décrites auparavant. Un rapport financier est également joint au document et permet de dissocier les apports numéraires de la fondation de l'ensemble des apports (apports financiers et apports complémentaires) pour cette année-là. Une étude d'impact des actions sociales a été réalisée l'année précédant ce rapport et montre que le club lyonnais, à travers sa fondation, tente de matérialiser les efforts réalisés financièrement :

« en parallèle, on a mesuré l'année d'avant mais on ne l'a pas mesuré cette année que pour un euro donné à une association, on lui permettait de récupérer un euro par des actions qu'on mettait en place soit de communication, soit d'événementiels, soit de réseau.
– **C'est une étude que vous aviez menée pour montrer l'impact que ça pouvait avoir ?**
– *Pour montrer que quand on met en place une politique avec une stratégie, on essaye de démontrer que ce n'est pas que des mots, donc nous on voulait dépasser l'engagement financier pour aller sur de la mise en lumière et de la mise en réseau pour que ça soit bénéfique pour les associations avec le parti pris de dire qu'au-delà de l'engagement financier propre, on avait bien autre chose à leur apporter et il fallait le vérifier ça »*
(entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

Des évaluations externes ont également été mise en place et notamment par les pouvoirs publics. Ainsi, les œuvres sociales du club lyonnais sont également observées par un comité de suivi de la Ville de Lyon concernant la convention signée par les deux parties et portant sur les missions d'intérêt général. La périodicité des réunions laisse, néanmoins à penser que cette évaluation externe au club demeure sommaire et n'influe pas sur la stratégie sociale du club. L'ensemble des dimensions du cadre d'analyse est résumé ci-dessous (tableau 48).

¹⁸⁴ Par comparaison, lors de la saison 2007-2008, quatre pages étaient consacrées aux œuvres sociales du club dans un document qui en comptait 286. Néanmoins, les actions menées dans le cadre de la fondation n'en étaient qu'à leurs prémices et le fonds de dotation n'était pas encore créé.

<p>FACTEURS D'INFLUENCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement citoyen de longue date d'anciens et d'actuels joueurs lyonnais internationaux sollicités pour leurs capacités à mettre en lumière les causes soutenues grâce à l'hypermédiatisation de leur activité. - Contexte favorable dans les années 2000 à la mise en place de pratiques responsables (explosion des droits télévisuels, poids accru de l'OL dans son environnement...) - Présence d'une culture d'entreprise, symbolisée par Jean-Michel Aulas, qui favorise le mimétisme des pratiques de RSE entre le secteur de l'entreprise et le club.
<p>OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimer les activités entrepreneuriales de l'OL dans son environnement local. - Montrer un engagement citoyen aux yeux des pouvoirs publics dans une perspective de moyen terme (enjeux liés à la construction du stade des Lumières). - Rationaliser la politique sociale autour d'un spectre restreint de thématiques soutenues grâce à l'institutionnalisation des pratiques sociales via OL Fondation.
<p>PARTIES PRENANTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salariés du staff technique et administratif de l'OL engagés volontairement auprès de causes sociales, et conscients de leurs capacités à relayer les messages citoyens. - Conglomérat d'entreprises partenaires attachées aux actions sociales que peut entreprendre un club comme l'OL.
<p>RESSOURCES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apports matériels et financiers conséquent de la part du club et des entreprises parties prenantes des œuvres sociales de l'OL. - Mise à disposition par le club de trois salariés dont deux en charge de la gestion des partenariats et de l'instrumentalisation de la politique sociale du club. - Programme d'action pluriannuel évalué à 2 millions d'euros (apports financiers et complémentaires) sur la période 2007-2012 dans le cadre d'OL Fondation. - Appel à la générosité privée et publique dans le cadre du fonds de dotation sOLidaire (500 000 euros de budget annuel estimé).
<p>OUTILS DE GESTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'OL Fondation en 2007 permettant de gérer et piloter la politique sociale du club. - Création du fonds de dotation sOLidaire en 2009 afin d'élargir le fundraising et les bénéficiaires des actions sociales menées. - Onglet « Fondation » sur le site Internet officiel du club et mise en place de groupes sociaux (facebook). - Début de transversalité entre les filiales d'OL Groupe (mise à disposition des salariés d'OL TV pour la constitution de l'émission mensuelle « sOLidaire »).
<p>ACTIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de mécénat visant à apporter un soutien matériel et financier et/ou une mise en lumière, grâce notamment aux parrains affectées aux associations soutenues. - Pluralité d'actions sociales supportées regroupées à l'intérieur de quatre thématiques promouvant essentiellement l'aspect social (insertion par le sport, éducation...). - Renouvellement des contrats de mécénat à partir d'appels à projets
<p>EVALUATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des actions sociales dans les rapports rendus aux actionnaires d'OL Groupe. - Rapports financiers d'OL Fondation faisant état de la ventilation des sommes versées aux associations et à l'organisation d'événements. - Evaluation réalisée sur les apports extra-financiers (études d'impacts sur la capacité de mise en lumière et en réseau de l'OL).

Tableau 48 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'OL.

SYNTHESE DE LA SECTION 5.2

Malgré l'effort de synthèse que nous avons consacré tout au long de cette section, la transposition des sept dimensions du cadre aux quatre cas étudiés font de cette partie la plus exhaustive de notre exposé. Les quatre clubs étudiés offrent autant de façons distinctes de pratiquer la RSE et permettent d'entrevoir différents types de comportements en la matière. Nous synthétisons chacun d'entre eux en tentant de mettre en perspective les résultats trouvés au regard des caractéristiques internes organisationnelles des cas étudiés.

L'Elan Chalon est économiquement le plus faible des clubs étudiés si on se réfère aux budgets moyens dont il dispose. De même, avec une vingtaine de salariés employés, c'est la plus petite organisation de notre panel. Enfin, même si la montée dans la hiérarchie sportive s'est soldée rapidement par une accession en 1996 en Pro A, c'est le club dont l'histoire est la plus récente puisqu'il n'a été créé qu'en 1970. Ces variables, qui ne plaident pas en faveur d'une pratique accrue de la RSE, ne semblent pourtant pas avoir impacté négativement le niveau de pratique de RSE du club. Ainsi, l'Elan Chalon est actif au sein de sa communauté et reconnue auprès de ses parties prenantes comme un club citoyen. Cette reconnaissance est surtout appuyée par les collectivités territoriales et plus précisément par la Ville de Chalon qui, grâce au statut de société d'économie mixte du club, fait partie du capital du club et en est même son premier actionnaire. Nous envisageons l'actionnariat public comme un facteur d'influence prédominant dans l'explication de la réalisation d'un niveau de pratique de RSE au regard des caractéristiques internes de l'Elan Chalon qui permet en outre de répondre à des problématiques sociétales auxquelles sont confrontées les populations environnantes.

L'Asvel a, depuis quelques années, pris la mesure de l'enjeu de l'exercice d'une RSE formalisée. Cela s'est matérialisé notamment en 2007 par la fondation d'Esprit Sport, une association citoyenne *ad hoc* créée par les dirigeants du club villeurbannais, permettant d'animer aujourd'hui six programmes sociaux. Malgré les nombreux efforts consacrés par le club dans ce domaine, l'Asvel semble payer le prix de son désencastrement dans la cité villeurbannaise intervenue au début des années 2000 et marquée par l'arrivée de hauts dirigeants d'entreprises, qui durant leur passage, ont instrumentalisé l'Asvel à des fins commerciales. L'annonce d'un projet sportif visant à former et intégrer des jeunes basketteurs issus du centre de formation à l'équipe professionnelle est le signe d'un véritable changement d'orientation opéré depuis quelques années. Toutefois, les pratiques de RSE demeurent

fortement colorées par une dimension commerciale et marketing d'autant que le club s'est basé sur le modèle américain des *NBA Cares* pour créer ses programmes sociaux. Cette façon d'exercer la RSE s'oppose au caractère implicite que revêtent majoritairement les pratiques de RSE en Europe (Matten & Moon, 2008) et ravivent les critiques anciennement portées sur ses dirigeants quant à leur tendance à instrumentaliser le club à des fins commerciales.

L'AJA fait figure d'organisation atypique en comparaison des trois autres clubs étudiés. Premièrement, c'est le seul à être propriétaire de son terrain. Deuxièmement, si son statut juridique de SAOS est proche de celui des sociétés d'économie mixte que nous avons déjà retrouvé dans le cas de l'Elan Chalon, il n'en demeure pas moins un statut peu utilisé par les clubs professionnels et encore moins par ceux de football. Ce statut fait de ce club une association déguisée dans la mesure où 99% des parts de la société commerciale est détenue par l'association support. Cela n'est pas sans conséquence sur les finalités du club qui, si l'on en suit les préceptes de l'économie sociale et solidaire (domaine de l'économie comprenant notamment les associations), inscrivent naturellement les logiques organisationnelles du club dans la RSE. Les discours des dirigeants et des parties prenantes dénotent cette dimension et sont renforcés par le fait que l'AJA a été épargné des scandales et faillites qui ont émaillé le football professionnel des années 1990. Toutefois, ce club s'est semble-t-il en contrepartie replié sur ses valeurs sociales et éducatives historiques ce qui se symbolise par une pratique très légère de la RSE où peu d'objectifs sont définis et peu de moyens sont mis à disposition.

L'OL fait preuve depuis plus de dix ans d'innovations managériales perpétuelles qui se sont traduites sur le plan sportif par un règne sans partage sur le Championnat de France de Football dans les années 2000. A ce titre, nous soulignons la création en 2000 d'une holding puis par la suite de filiales destinées à prouver aux marchés financiers la solidité de son activité économique ce qui a permis entre autre au club lyonnais d'entrer en Bourse en 2007. En matière de RSE, le club s'est doté cette même année d'une fondation et a complété son dispositif de mécénat en créant en 2010 un fonds de dotation. Les pratiques de RSE prennent la forme d'actions de mécénat et des moyens financiers et humains de plus en plus importants sont consacrés à leurs réalisations. Elles répondent à un besoin de légitimer l'action publique et politique porté par les pouvoirs publics et notamment la Ville de Lyon qui a depuis quelques années épousé la cause de l'OL. La construction du Stade des Lumières en est le parfait exemple et démontre qu'une pratique de la RSE est nécessaire si l'OL veut parvenir à s'inscrire sans heurts dans son environnement.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Le Chapitre 5 constitue le cœur principal de notre recherche empirique sur les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Après avoir consacré l'étude de cas comme une méthode particulièrement adaptée au caractère exploratoire générale de notre recherche, nous avons confronté le cadre d'analyse établi dans la première partie aux pratiques de RSE effectivement réalisées par quatre clubs sportifs professionnels : l'Elan Chalon, l'Asvel, l'AJA et l'OL. Nous avons procédé dans chacun de ces cas en collectant un grand nombre de données afin de caractériser les sept dimensions de notre cadre d'analyse. Dans ce chapitre résolument descriptif, nous nous sommes basés sur une série de données primaires issues d'entretiens menés avec les acteurs internes des clubs et leurs principales parties prenantes actrices ou bénéficiaires de la réalisation des pratiques de RSE. Conformément à la méthode de l'étude de cas qui préconise de diversifier les sources, nous avons emprunté à des sources secondaires (rapports, sites Internet, articles de presse...) des éléments permettant de modérer ou consolider les données obtenues en première lecture.

Apports du Chapitre 5 :

- Aperçu des pratiques de RSE dans un panel d'organisations aux logiques de fonctionnement distinctes accroissant la validité externe de notre recherche.
- Constat d'un grand nombre de pratiques de RSE réalisées malgré la non-utilisation du terme dans le vocabulaire des acteurs interviewés et les documents internes officiels des clubs.

Transition vers le Chapitre 6 :

Les nombreuses données obtenues servent de base pour l'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels qui constitue l'objet de la discussion finale proposée au Chapitre 6. A travers la description exhaustive des dimensions du cadre dans nos quatre études de cas, nous tentons de répondre à la problématique de notre recherche en confrontant les données collectées aux propositions de recherche.

CHAPITRE 6. REALITES ET POTENTIALITES DES PRATIQUES DE RSE DES CLUBS

~

Le Chapitre 6 de notre thèse propose une discussion sur les réalités des pratiques de RSE observées au sein des clubs sportifs professionnels ainsi que leurs potentialités dans ce secteur tant du point de vue théorique que managérial. Nous confrontons les résultats des enquêtes menées à nos deux propositions de recherche respectives selon lesquelles les déterminants institutionnels sont à l'origine de l'adoption des pratiques de RSE et que cette dernière se matérialise par une mise en œuvre symbolique dans la stratégie d'ensemble des clubs. A partir des études de cas, nous offrons un essai de typologie des comportements de RSE adapté aux cas des clubs sportifs professionnels. Parmi eux, nous consacrons le comportement cosmétique comme particulièrement représentatif des pratiques de RSE observées dans le secteur sportif professionnel. Dans une dimension prescriptive, nous exhortons toutefois les dirigeants de clubs à dépasser ce stade en développant des outils permettant d'intégrer les pratiques de RSE aux différentes fonctions de l'organisation.

~

SOMMAIRE DU CHAPITRE 6

SECTION 6.1 LA LEGITIMATION LEITMOTIV PRINCIPAL DE LA RSE	390
6.1.1 La prégnance des déterminants institutionnels de la RSE.....	392
6.1.1.1 L'influence de la puissance publique.....	392
6.1.1.1.1 <i>Le cadre des missions d'intérêt général support des pratiques de RSE</i>	393
6.1.1.1.2 <i>Du besoin politique de justifier des nouveaux modèles de développement des clubs : l'exemple du Stade des Lumières</i>	395
6.1.1.2 Un fort degré de mimétisme des pratiques de RSE.....	398
6.1.1.2.1 <i>Le mimétisme des pratiques de RSE au sein des ligues</i>	400
6.1.1.2.2 <i>Des pratiques de RSE importées du secteur de l'entreprise</i>	404
6.1.1.2.3 <i>L'adoption du modèle anglo-saxon</i>	407
6.1.2 Le cosmétisme des stratégies de RSE : illustration par les cas	410
6.1.2.1 Des facteurs d'influence institutionnels aux stratégies de légitimation	410
6.1.2.1.1 <i>La référence systématique des dirigeants aux valeurs du sport</i>	412
6.1.2.1.2 <i>Deux modèles principaux de légitimation</i>	414
6.1.2.2 Des pratiques mal intégrées à la logique managériale des clubs	419
6.1.2.2.1 <i>Une mise en œuvre partielle de la RSE</i>	419
6.1.2.2.2 <i>Le pilier social comme principal ancrage des actions de RSE</i>	425
6.1.2.2.3 <i>L'évaluation sommaire des pratiques de RSE</i>	427
SYNTHESE DE SECTION 6.1	429
SECTION 6.2 VOIES D'EXPLORATION DE LA RECHERCHE ET APPORTS MANAGERIAUX ASSOCIES	431
6.2.1 La RSE : de l'institutionnalisation à l'innovation.....	433
6.2.1.1 Les limites théoriques du néo-institutionnalisme sociologique	433
6.2.1.1.1 <i>Le risque de conformisme social</i>	434
6.2.1.1.2 <i>La non-prise en compte des capacités stratégiques des agents</i>	435
6.2.1.2 Tentatives de taxonomie des stratégies de RSE des clubs	437
6.2.1.2.1 <i>Une typologie des comportements stratégiques de RSE des grandes sociétés</i>	438
6.2.1.2.2 <i>Adaptation de la typologie au secteur du sport professionnel</i>	439
6.2.1.2.3 <i>Stratégie de RSE cosmétique versus intégrée</i>	441
6.2.1.2.4 <i>Synthèse : caractérisation des comportements stratégiques des clubs</i>	443
6.2.1.3 L'innovation managériale des clubs en matière de RSE.....	445
6.2.1.3.1 <i>Muer la RSE en actif spécifique stratégique du club</i>	445
6.2.1.3.2 <i>La formation : un (re)nouveau du modèle de développement des clubs</i>	448
6.2.2 Des outils au service du management de la RSE	453
6.2.2.1 Le fonds de dotation : un instrument de management de la stratégie de RSE en plein essor.....	453
6.2.2.1.1 <i>Un nouvel outil de mécénat</i>	454
6.2.2.1.2 <i>Panorama des fonds de dotation en France</i>	455
6.2.2.1.3 <i>Le fonds de dotation : une structure complémentaire des associations et des fondations</i>	457
6.2.2.2 Le bilan sociétal : un outil potentiel de l'évaluation des pratiques de RSE	462
6.2.2.2.1 <i>Présentation de la méthode</i>	462
6.2.2.2.2 <i>Un outil managérial d'auto-évaluation des clubs sportifs professionnels français</i>	465
6.2.2.2.3 <i>L'exemple du panorama sociétal du football français</i>	466
SYNTHESE DE LA SECTION 6.2.....	468
CONCLUSION DU CHAPITRE 6.....	470

SECTION 6.1. LA LEGITIMATION LEITMOTIV PRINCIPAL DE LA RSE

« *La réflexion implique donc que l'on croit (ou que l'on ne croit pas) en quelque chose, non pas pour son propre compte mais à travers quelque chose d'autre qui sert de témoin, de témoignage, de preuve, de garantie, de justificatif ; c'est-à-dire de raison de croire* » (Dewey, 1933, p. 11).

En nous appuyant sur une des propositions de l'article de Meyer et Rowan (1977), nous avons établi notre problématique de recherche selon laquelle la mise en place d'une stratégie de RSE de la part des clubs sportifs professionnels répond avant tout à un objectif de légitimation. De cette problématique ont été avancées deux propositions de recherches. La première impute à l'environnement institutionnel les causes de l'arrivée de pratiques de RSE. La seconde établit un lien entre les déterminants institutionnels incitatifs à la mise en œuvre des pratiques de RSE et le faible niveau d'intégration de cette dernière à la politique managériale des clubs.

Cette section a pour objectif de synthétiser les résultats de notre recherche et de les confronter à ces deux propositions. Nous reprenons, dans un premier temps, chacune des dimensions du cadre d'analyse dans l'ordre chronologique avec lequel nous l'avons construit. Les facteurs d'influence qui constituent la première dimension du cadre, sont analysés sous le prisme du modèle de Wood (1991a) qui détermine trois niveaux de déterminants incitatifs (institutionnel, organisationnel et managérial) à la prise en compte de la RSE dans les organisations. Nous constatons ainsi que des nombreux éléments des enquêtes exploratoires menées renvoient à l'environnement institutionnel comme facteur d'influence de la mise en œuvre de stratégies de RSE de la part des clubs sportifs professionnels (6.1.1). Parmi ces déterminants institutionnels, nous relevons plus particulièrement le pouvoir important des collectivités publiques qui représentent, pour les clubs dont le montant des droits télévisuels est faible, l'un des partenaires économiques les plus importants. Quand bien même les clubs sportifs professionnels se sont affranchis de la dépendance financière de la puissance publique, cette dernière demeure une partie prenante politique essentielle dans le bon développement des clubs sur leurs territoires. L'exemple du Stade des Lumières dans le cas de l'OL illustre cette assertion et rappelle les conclusions de Selznick (1949) sur l'implantation de la *Tennessee Valley Authority* (TVA) dans l'Indiana. Cet auteur avait ainsi

mis en évidence comment le processus de cooptation de membres locaux dans le fonctionnement de la TVA avait réussi à institutionnaliser cet établissement national mal vu des habitants de l'Indiana. Dans la même veine, nous montrons que la stratégie de RSE réalisée par l'OL permet de légitimer son nouveau modèle de développement.

Dans un second temps, nous montrons à travers l'analyse des autres dimensions du cadre, que les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels se distinguent par leur fort cosmétisme (6.1.2). Ce terme consacré par Porter et Kramer (2006, p. 80) désigne le caractère d'actions déconnectées de la stratégie économique de l'organisation et qui n'ont comme unique finalité que celle d'attester de sa bonne citoyenneté. Nous nous sommes pour cela concentrés sur l'analyse des quatre études de cas réalisées. A travers elles, nous établissons premièrement le lien entre les facteurs d'influence et les objectifs affichés en matière de RSE en montrant l'existence de stratégies de légitimation distinctes selon les profils des clubs étudiés. Puis, à travers les dimensions restantes du cadre d'analyse, nous mettons en évidence le symbolisme des pratiques de RSE. Décrites par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) comme faiblement intégrées à la politique générale des clubs sportifs professionnels, ces pratiques se matérialisent par une mise en œuvre partielle de la RSE à travers des actions ne prenant pas toute la mesure de la question du développement durable et sans réelles évaluations.

6.1.1. La prégnance des déterminants institutionnels de la RSE

Notre cadre d'analyse permet de tester les deux propositions exploratoires de recherche que nous avons formulées. La première d'entre elles, en s'appuyant sur le modèle de Wood (1991a), attribue aux déterminants institutionnels un poids important dans la tentative d'explication de l'adoption et la diffusion des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Dans cette sous-section, nous montrons que les enquêtes exploratoires et les études de cas menées confirment en grande partie cette première proposition. Les déterminants institutionnels apparaissent ainsi agir plus fortement sur l'exercice de la RSE par les clubs que les déterminants organisationnels ou managériaux. Parmi eux, la puissance publique constitue une partie prenante externe incitative à la mise en œuvre de pratiques de RSE (6.1.1.1). Elle semble exercer une pression économique et/ou politique auprès des clubs sportifs professionnels afin de s'assurer de leur bonne citoyenneté. L'observation des résultats des différentes enquêtes indique, en outre, que la structuration du champ organisationnel des clubs sportifs professionnels est empreinte de processus mimétiques aboutissant à une homogénéisation de l'ensemble des pratiques de RSE (6.1.1.2). Cet effet se manifeste par l'imitation d'actions déjà effectuées dans d'autres clubs de mêmes ligues voire de modèles sportifs étrangers (notamment anglo-saxons) mais aussi par l'importation de pratiques de RSE traditionnellement réalisées dans le secteur de l'entreprise classique.

6.1.1.1. L'INFLUENCE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

Les collectivités publiques apparaissent avec insistance dans le discours des acteurs internes des clubs interviewés comme des parties prenantes influençant la prise en compte de la RSE dans le fonctionnement de leurs organisations. Les opérateurs (directeurs commerciaux, general manager...) évoquent ainsi le cadre juridique des missions d'intérêt général comme le support primaire de leurs stratégies de RSE (6.1.1.1.1). Ce premier constat confirme l'influence marquée d'un secteur public dans la mise en œuvre de pratiques de RSE et valide l'un des fondements sur lequel nous nous sommes basés pour mobiliser la TNI comme une théorie potentiellement explicative de l'adoption et la diffusion des pratiques de RSE au sein des clubs sportifs professionnels. Parmi ces fondements, nous avons retenu l'une des hypothèses prédictives formulées par Campbell (2007), selon laquelle les organisations agiront d'autant plus de façon responsable s'il existe des régulations fortes et bien établies

pour s'assurer d'un tel comportement. La référence au dispositif des missions d'intérêt général et donc indirectement aux pouvoirs publics est la preuve de l'existence d'un rôle régulateur joué par les collectivités locales en matière de bonnes pratiques. Ce rôle est d'autant plus conséquent pour les clubs sportifs professionnels sous perfusion des aides publiques car ces derniers sont dans l'obligation de légitimer ces subventions en mettant en œuvre ces missions. L'influence de la puissance publique se mesure également au rôle politique qu'elle peut exercer afin de promouvoir les clubs sportifs professionnels sur leurs territoires. Nous illustrons ce fait en prenant exemple sur les clubs de football dont le nouveau modèle économique incite à la construction de stades privés. Un focus est porté sur le besoin de justifier, à travers la mise en place de pratiques de RSE, du rôle social joué par l'OL dans l'agglomération lyonnaise en contrepartie de l'obtention du droit d'implanter son nouveau stade (6.1.1.1.2). Financée par des fonds privés, la construction du Stade des Lumières nécessite la réalisation de travaux d'accessibilité dépendants des choix politiques opérés par les différentes collectivités parties prenantes du projet.

6.1.1.1.1. Le cadre des missions d'intérêt général support des pratiques de RSE

La plupart des acteurs internes des clubs sportifs professionnels interviewés font référence aux missions d'intérêt général lorsqu'il s'agit de justifier la mise en place de pratiques de RSE. Toutefois, cette observation mérite d'être nuancée. En effet, elle semble plus vraie dans le cas des clubs sportifs professionnels dont la dépendance au financement public est importante. Ainsi, dans le cadre de notre seconde étude portant sur la place de la RSE dans le discours des dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne, quasiment tous les acteurs interrogés mentionnent spontanément les missions d'intérêt général comme le cadre support de leurs pratiques de RSE. Bien que ceux des clubs analysés dans le cadre de nos études de cas ne mentionnent pas systématiquement ces missions, le contenu des pratiques réalisées apparaît pourtant prendre en compte ce cadre juridique. Cette justification s'inscrit pleinement dans la perspective néo-institutionnelle à laquelle nous avons souscrite et confirme les hypothèses prédictives de ce courant théorique qui attribuent à la puissance publique un potentiel fort de régulation des pratiques organisationnelles (Campbell, 2007).

Depuis la mise en place du dispositif en 1999, les clubs sportifs professionnels ont l'obligation de réaliser des missions d'intérêt général en contrepartie des subventions

accordées par les collectivités publiques. Or, le subventionnement public des clubs sportifs professionnels en France permet à certains clubs de bénéficier d'une part importante de fonds publics en comparaison de leurs budgets globaux. Cette dépendance financière conduit les clubs à réaliser des missions d'intérêt général dont le contenu repose sur les piliers économiques et sociaux du développement durable (formation, éducation, intégration et cohésion sociale notamment). Ces conditions de réalisation des pratiques de RSE ne sont pas sans rappeler le mécanisme d'isomorphisme coercitif décrit par DiMaggio et Powell (1983) selon lequel une organisation aura d'autant plus tendance à se conformer à une autre organisation dont elle dépend. Les bribes de discours des acteurs interviewés lors de la seconde étude sur les clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne témoignent en effet de la façon dont le dispositif des missions d'intérêt général est perçu comme une contrainte :

« ... on ne reçoit plus des subventions comme quand on était en association où elles étaient versées. On n'avait pas de contrepartie si ce n'est des places par exemple pour les politiques, mais maintenant c'est vrai qu'on a des contraintes justement de missions d'intérêt général que l'on doit mettre par écrit puis que l'on doit exercer » (entretien avec le Président du DBHB, 25/11/2009).

Même si les entretiens réalisés avec les différents responsables des collectivités publiques font apparaître une co-construction du contenu des missions d'intérêt général entre clubs et collectivités locales, le lien de subordination du club sportif professionnel envers les collectivités locales est, dans de nombreux cas, encore patent. Cela conduit certains managers sportifs à envisager les missions d'intérêt général comme un cadre coercitif à partir duquel les pratiques de RSE ne sont mises en place que pour justifier de l'argent public dont elles bénéficient et à se saisir de manière opportuniste de ce dispositif :

« ... laisser les vestiaires propres, gérer les déchets, etc... On a sincèrement des efforts à faire mais on n'est pas, je pense, les plus concernés par rapport à ça, même si on fera les piqûres de rappel qui seront nécessaires pour attraper les subventions » (entretien avec le General Manager de la JDA, 03/12/2009).

Des quatre études de cas menées, les différents acteurs des clubs interrogés font plus facilement référence au cadre des missions d'intérêt général lorsque la part du financement

public dans le budget des clubs est élevée. Cette situation est le cas des clubs de l'Elan Chalon qui percevait un peu plus d'un million d'euros pour la saison sportive 2008-2009 et de l'Asvel qui percevait un peu moins de deux millions d'euros pour la saison sportive 2009-2010. Ce montant de financement public, dont une majeure partie est octroyée au titre des missions d'intérêt général, représente environ un tiers du budget respectif de ces deux clubs. En conséquence, les actions de RSE réalisées traitent de problématiques proches de celles auxquelles les collectivités sont confrontées et se retrouvent dans le périmètre défini par le législateur dans le cadre des missions d'intérêt général. Cette observation est manifeste dans le cas de l'Elan Chalon dont les liens avec les pouvoirs publics sont extrêmement forts grâce aux statuts de la société d'économie mixte qui prévoient la présence des représentants des collectivités publiques, détenteurs d'une partie du capital du club, au conseil d'administration. Dans le cadre de l'Asvel, les rapports volumineux remis au service des sports de la Mairie de Villeurbanne afin d'entretenir le partenariat conclu avec la ville autour des missions d'intérêt général illustrent l'importance donnée à ces missions.

Enfin, sans mentionner textuellement ce cadre juridique, les autres études de cas y font référence ne serait-ce qu'à travers les actions de formation mises en place. Ainsi, l'AJA qui revendique n'être pas tributaire de l'argent public a tout de même bénéficié d'une subvention publique conséquente pour la construction de son nouveau centre de formation. Evalué à dix millions d'euros, ce centre a été financé conjointement par la Ville d'Auxerre, le Conseil Général de l'Yonne et le Conseil Régional de Bourgogne, chacune de ces collectivités apportant une aide de 2,5 millions d'euros. Dans le cadre de notre étude de cas sur l'OL, le secrétaire général de la fondation n'évoque à aucun moment le cadre des missions d'intérêt général. Pour autant, la formation, financée en partie grâce au Conseil Régional de Rhône-Alpes, demeure un secteur subventionné. Elle constitue d'ailleurs aujourd'hui un domaine pour lequel le club lyonnais y investit pleinement une part de ses ressources financières et humaines.

6.1.1.1.2. Du besoin politique de justifier des nouveaux modèles de développement des clubs : l'exemple du Stade des Lumières

Le rôle des collectivités publiques locales ne se résume pas uniquement à celui de partenaire économique mais plus globalement à celui de soutien politique. Ce constat va dans

le sens des postulats développés par DiMaggio et Powell (1983, p. 150) qui soutiennent l'idée que « *les organisations ne se concurrencent pas uniquement pour des ressources ou des clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle* ». Cette observation est un dénominateur commun à l'ensemble des cas étudiés. Cela apparaît toutefois plus manifeste dans le cas de l'OL qui, pour franchir une étape supplémentaire dans son développement économique, a entamé la construction d'un nouveau stade (le Stade des Lumières) et a actuellement besoin du concours politique et financier des collectivités locales pour parvenir à ses fins. L'Asvel demeure un cas de figure semblable puisque le club rhodanien étudie depuis quelques années la possibilité de remplacer l'Astroballe, sa salle actuelle, par une salle multifonctions et des équipements connexes comme l'Académie de formation, dans laquelle Tony Parker, le Vice-Président de l'Asvel est partie prenante active du projet. Cependant, l'incertitude planant autour de ce projet nous a conduits à ne traiter que du cas du Stade des Lumières dont la construction a débuté à l'été 2012. Ces situations demeurent réservées à des clubs hautement professionnalisés qui possèdent à la tête de leurs organisations des responsables impliqués dans le secteur immobilier ou tout du moins capables de mobiliser un réseau de partenaires privés et publics permettant de mettre sur pied des projets d'une telle ampleur. Pour les autres clubs, la dimension politique n'en est pas moins absente. Les élus politiques en place se doivent de justifier de mesures économiques ou fiscales (exonération possible de la taxe sur les spectacles) mises en place en faveur du développement des clubs sur leurs territoires. La RSE d'un club devient alors un moyen pour les élus des collectivités publiques de faire valoir la contrepartie sociétale que peut apporter un club aux territoires qui les accueillent et de le justifier auprès de l'opposition politique.

Depuis le début des années 2000, période à laquelle l'OL a rencontré lors de ses premiers matchs en Ligue des Champions des clubs européens prestigieux dotés de stades ultra-perfectionnés, le projet de construction du nouveau stade a germé dans l'esprit des dirigeants du club lyonnais. L'introduction de l'OL sur les marchés boursiers en février 2007 répondait à la volonté des dirigeants du club de recueillir des fonds pour ce projet. Cette entrée en Bourse a fait suite à la décision du législateur français qui, en 2006, a autorisé les sociétés commerciales sportives à émettre des actions sous conditions toutefois de respecter certains critères dont celui d'apporter à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) « *les informations relatives à leur projet de développement d'activités sportives et d'acquisition d'actifs destinés à renforcer leur stabilité et leur pérennité, tels que la détention d'un droit réel sur les équipements sportifs utilisés pour l'organisation des manifestations ou*

compétitions sportives auxquelles elles participent »¹⁸⁵. Initialement nommé OL Land puis rebaptisé Stade des Lumières, ce projet illustre la dynamique dans laquelle Jean-Michel Aulas souhaite inscrire son club. Basé sur les différents rapports des enceintes sportives en France (rapport Arenas 2015, rapport de la commission Grands Stades pour l’Euro 2016) faisant état d’un incontestable retard français dans la construction et la gestion des équipements sportifs, le projet du nouveau stade met en lumière les difficultés d’accueil du public lyonnais dans le Stade de Gerland, son enceinte historique. Avec des taux de remplissage respectifs de 94% et de 100% pour les matchs de Ligue 1 et de Ligue des Champions, Aulas a donc fait de la construction d’une nouvelle enceinte moderne une priorité de sa présidence et a exclu la possibilité de moderniser Gerland. Le Stade des Lumières portera ainsi la capacité d’accueil des spectateurs de 40 000 à 60 000 places et intégrera le cercle fermé des stades « cinq étoiles » attribuées par l’UEFA au même titre que les plus grands stades européens.

La stratégie de RSE du club lyonnais intervient, ici, dans la légitimation de l’appui politique du projet de la part des collectivités territoriales et notamment de la Ville de Lyon et de la Communauté urbaine du Grand Lyon véritables parties prenantes de la construction du nouveau stade. Premièrement, l’aspect financier, que nous avons décrit au travers du cadre des missions d’intérêt général, constitue une raison en soi suffisante à mettre en œuvre une stratégie de RSE de la part du club lyonnais. En effet, même si le futur Stade des Lumières sera entièrement financé par des fonds privés s’établissant à hauteur de 450 millions d’euros, il n’en est pas de même pour les constructions et les réfections des différents accès menant au stade, prises en charge en totalité par la Communauté urbaine du Grand Lyon et estimées à 168 millions d’euros (les opposants au projet tablant sur le double). Cette somme conséquente pose donc la question de la légitimité qu’ont les collectivités locales à investir l’argent du contribuable dans un projet qui ne bénéficiera qu’à un cercle restreint de Lyonnais. Deuxièmement, la construction du stade sur la Commune de Décines, située à 15 kilomètres dans la banlieue Est de Lyon, s’opère actuellement sur plus de 50 hectares de terrains en majorité agricoles qui seront remplacés par le stade et un complexe connexe englobant des centres d’entraînements, des bureaux, des hôtels, un centre de loisirs et des immeubles de bureaux. Elle pose des problèmes d’ordre environnemental et politique. En effet, une partie des riverains de la Commune de Décines se sont mobilisés en collectif et ont créé

¹⁸⁵ Article 68 de la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l’actionnariat salarié et portant divers dispositifs d’ordre économique et social.

l'association « Carton Rouge » qui dénonce les problèmes environnementaux provoqués par le projet de construction du nouveau stade et élève des recours administratifs au fur et à mesure des avancées du projet. L'OL bénéficie toutefois depuis mai 2011 de la reconnaissance de l'intérêt général du projet¹⁸⁶. Cet arrêté fait suite à la loi reconnaissant les enceintes sportives permettant l'organisation d'événements sportifs internationaux d'intérêt général¹⁸⁷, laquelle a « pour objectif de faciliter la réalisation d'équipements sportifs » et « par le biais de l'inscription sur une liste fixée par arrêté du ministre chargé des sports, peut permettre aux collectivités de s'en prévaloir pour la motivation de leurs délibérations touchant les projets concernés ». Or, le nouveau Stade des Lumières fait partie des dix stades retenus pour l'organisation du championnat d'Europe en 2016. Le Maire socialiste de Lyon, Gérard Collomb, l'un des premiers acteurs attachés au projet, a participé activement au même titre que Jean-Michel Aulas, à la reconnaissance de l'intérêt général du Stade des Lumières.

La stratégie de RSE de l'OL ne semble pas constituer dans les deux cas un élément décisif dans les décisions prises par les élus lyonnais dont les plus influents sont d'ailleurs historiquement rangés à la cause du club. Elle fait par contre figure de « pare-feu » utilisé contre les nombreuses critiques des opposants au projet. La construction du nouveau stade confirme l'importance des bonnes relations entretenues entre les pouvoirs publics et l'OL. En effet, même pour les clubs comme l'OL dont la dépendance financière auprès des collectivités est faible, le cas du Stade des Lumières démontre que, sans l'appui des élus locaux, le projet aurait été grevé par ses opposants. Cela confère aux élus politiques un rôle de parties prenantes essentielles au développement économique des clubs basé sur un modèle de développement d'enceintes sportives privées, notamment pour les plus professionnalisés d'entre eux. Les pratiques de RSE constituent pour les élus autant d'arguments mobilisés face à l'opposition politique pour justifier de la citoyenneté des clubs professionnels.

6.1.1.2. UN FORT DEGRÉ DE MIMÉTISME DES PRATIQUES DE RSE

Le caractère volontaire propre à la mise en œuvre de la RSE laisse aux dirigeants une forte latitude du niveau et de la façon dont la stratégie associée peut être réalisée au sein de leurs organisations. La transposition récente du concept de RSE aux cas des clubs sportifs

¹⁸⁶ Arrêté du 23 mai 2011 relatif à la reconnaissance d'intérêt général des enceintes sportives.

¹⁸⁷ Article 28 de la loi n°2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques.

professionnels a, en effet, ouvert un champ de possibilités considérables pour les managers de ces organisations. Elle a, en contrepartie, plongé ces derniers dans une incertitude face à un concept en cours d'institutionnalisation souffrant de l'absence de modèles consensuels. C'est de cette incertitude que se sont inspirés DiMaggio et Powell (1983) en évoquant la survenance d'isomorphismes mimétiques au sein de champs organisationnels. Or, le sport professionnel français se caractérise par un degré d'incertitude élevé tant sur le plan de la performance sportive que sur la performance économique. Au niveau sportif, nous avons retenu deux résultats surprenants survenus lors de la saison 2011-2012 parmi les championnats de France de football et de basket-ball dans lesquels évolue chacun des quatre clubs sélectionnés de nos études de cas. Ces faits d'armes montrent que la glorieuse incertitude du sport est une proposition toujours d'actualité (Andreff, 2007). En football, l'obtention du titre de Champion de France de Montpellier en mai 2012 a fait sensation dans la mesure où le club héraultais n'avait que le 14^{ème} budget de Ligue 1 et que le titre était, en début de saison, promis au PSG qui avait dépensé sans compter lors des mercatos d'été et d'hiver pour attirer de nombreux joueurs internationaux. Cette même saison a été témoin de l'élimination du club de basket-ball de Gravelines-Dunkerque en quart de finale des *play-offs*, alors qu'il avait terminé à la première place de la saison régulière de Pro A sans aucune défaite à domicile et faisait figure de grandissime favori pour le titre de Champion de France.

A la différence du modèle nord-américain qui garantit la présence des clubs dans l'élite malgré l'absence de résultats sportifs, le système des ligues ouvertes européennes et françaises conditionne le maintien des clubs à leur classement obtenu pendant la saison sportive. Les conséquences des résultats sportifs sur l'économie des clubs accroissent ainsi l'incertitude qui pèse sur le milieu du sport professionnel et confèrent au dénouement des championnats une dimension dramatique en cas de relégation. Nous évoquons, en écho au fort degré d'incertitude qui pèse dans le sport professionnel, les différents cas d'isomorphismes mimétiques constatés dans le secteur en matière de RSE. Le premier constat fait apparaître la présence de pratiques semblables au sein d'une même ligue (6.1.1.2.1) ce qui invite à penser que les clubs importent les bonnes pratiques organisationnelles au sein de leurs propres ligues et sont eux-mêmes, à leur tour, imités par d'autres organisations. Le champ organisationnel des clubs sportifs professionnels est composé de multiples parties prenantes dont une partie comprend les entreprises privées (sponsors) et les dirigeants/actionnaires du club à la tête de ces entreprises. Les pratiques associées sont, par ce biais, mimées du secteur de l'entreprise classique (6.1.1.2.2) ce qui explique que les contenus et les formes de certaines actions des

clubs sportifs professionnels soient similaires à celles des entreprises du secteur classique. Enfin, les différentes études réalisées font état de pratiques importées d'autres modèles culturels notamment pour les sports collectifs d'origine nord-américaine qui s'inspire du modèle anglo-saxon (6.1.1.2.3) pour mettre en œuvre leurs propres pratiques de RSE.

6.1.1.2.1. Le mimétisme des pratiques de RSE au sein des ligues

Nous notons au sein du champ organisationnel des clubs sportifs professionnels la présence d'un certain nombre d'isomorphismes mimétiques liée à la promiscuité des clubs d'une même ligue. L'organisation du sport professionnel laisse, en effet, place à une concurrence exacerbée entre les différents clubs appartenant aux ligues sportives professionnelles qui les composent pour leur accession ou leur maintien sportif au plus haut niveau. Au-delà de la rivalité sportive, les clubs sont également en compétition concernant l'image véhiculée et la légitimité acquise auprès des acteurs de leur environnement, soit des problématiques auxquelles les stratégies de RSE sont en mesure de répondre. Nous tâchons de décrire et d'analyser la mise en œuvre de pratiques de RSE à partir de cette vision de la concurrence portant sur la légitimité en soutenant l'idée que les clubs sportifs professionnels prennent en compte les caractéristiques de leurs homologues en la matière. Même s'il est difficile de percevoir le sens de la relation entre les clubs à l'origine d'innovations managériales en matière de RSE et ceux qui miment et intègrent ces pratiques à leurs propres logiques de fonctionnement, les différentes études menées dans le sport professionnel montrent une forte homogénéisation des pratiques de RSE de ce point de vue.

En mettant en perspective les pratiques de RSE des clubs de basket-ball de Chalon-sur-Saône et de l'Asvel, nous nous apercevons de la proximité du contenu de leurs pratiques de RSE imputables à des isomorphismes de nature mimétique. L'organisation de tournois de basket-ball de quartiers constitue une pratique commune mise en place tour à tour par l'Asvel (tournois de basket de rue créés avec l'agence d'intérim Adecco) et l'Elan Chalon, à travers le Challenge Batigère. De l'aveu même des porteurs de ces projets, les succès rencontrés de ces partenariats citoyens ont été à l'origine d'imitations entre les clubs :

« Hormis ça, on a été imité, donc je pense que c'est aussi un facteur de succès. Je crois que de voir les jeunes revenir chaque année... – Et vous avez été imités par d'autres ? – Par

l'Opac de Lyon avec l'Asvel, ça a duré un an. Faire quelque chose de ponctuel, on peut mais je dirais le plus compliqué c'est de le faire dans la durée mais en même temps, c'est un des principes que je reconnais à Batigère, c'est d'avoir la volonté de faire des choses dans la durée » (entretien avec la Coordinatrice du projet du Challenge Batigère, 26/04/2010).

L'homogénéité des pratiques de RSE entre les clubs apparaît être le fait de responsables qui, dans un environnement incertain, mettent en œuvre des pratiques de RSE similaires à celles couronnées de succès. Cependant, les déclarations de la coordinatrice en charge du projet du Challenge Batigère mené par l'Elan Chalon ne laissent transparaitre qu'une part de vérité dans la mesure où ce type de pratiques est réalisé depuis de longue date. L'Asvel avait ainsi déjà mis en place avec Adecco au début des années 2000 ce même type de pratiques. En organisant des tournois de basket de rue, Adecco avait comme objectif de favoriser le dialogue entre ses jeunes intérimaires et les personnels d'agence et cette action était l'occasion pour l'Asvel de promouvoir le basket et son image de club professionnel présent dans les quartiers. L'Asvel semble être en outre dans le milieu du basket-ball une organisation leader comme en témoigne les propos d'une des responsables de l'association Esprit Sport :

« Il y a plein de gens qui se sont basés sur ce qu'on a fait si on va sur les sites de Pro A. On s'aperçoit qu'il y a beaucoup de copier-coller de ce qu'on a pu faire parce qu'on a été les précurseurs et du coup il y a beaucoup de gens qui le font [...] – Vous avez des exemples comme ça en tête ? – Oui, clairement il y a des gens qui sont venus nous voir. J'ai vu des dirigeants de clubs de Rouen, d'Antibes, d'Hyères-Toulon. Et puis aujourd'hui, quand on va sur les pages de ces clubs de Pro A, ils ont tous des actions sociales » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

Tous ces éléments démontrent que les pratiques de RSE des clubs ne peuvent s'appréhender sans prendre en compte l'environnement dans lequel s'inscrivent ces organisations. La même conclusion est dressée à la lecture de la RSE du club de football de l'AJA, dont la principale action, contenue dans le programme Famille AJA, est axée sur l'éducation des jeunes supporters. Assurant au début de l'interview que l'association Famille AJA avait été créée en 2007 sans qu'il n'y ait aucune autre structure ni programme du même type réalisé sur le plan national, le responsable de cette action l'envisage implicitement comme une pratique managériale innovante :

« ... ça fait quatre ans que j'ai monté l'affaire, il n'y avait rien de mené. Sur le plan national, il n'y avait pratiquement rien, j'en suis sûr parce que j'ai fait partie d'une commission sur la sécurité avec d'autres copains de clubs professionnels où j'ai essayé un petit peu de les impliquer dans le projet, donc il n'y avait rien avant » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

En février 2010, Famille AJA a ainsi invité une dizaine de jeunes de l'association des Rosoires, une association de quartiers de la ville auxerroise, à participer au déplacement de l'AJA à Lille. Cette action a été menée en partenariat avec les « *doggies* »¹⁸⁸, une association lilloise destinée à promouvoir le fair-play des jeunes supporters du club de Lille. A nouveau, le responsable de Famille AJA assure être à l'origine de la diffusion du projet éducatif de jeunes supporters vers un ensemble d'associations de supporters de clubs de Ligue 1 dont celles de Lille :

« Ouais, quand on va à Lille et justement, les matches extérieurs que l'on fait, ce sont avec les clubs qui ont un petit peu le même projet que nous où on leur a inculqué le projet. A Lille, je les ai formés complètement pour le projet et maintenant ça tourne drôlement bien » (entretien avec le Président de l'association Famille AJA, 19/03/2011).

Pourtant, reprenant l'exemple du club lillois, nous nous apercevons que l'initiative auxerroise n'a pas été la première du nom à avoir été lancée sur le territoire et que, par conséquent, elle s'inscrit dans un système d'interactions organisationnelles, ici entre associations de supporters, qui par le biais d'échanges autour de problématiques sociétales participent à la création d'un champ organisationnel institutionnalisé. En effet, l'association des « *doggies* » créée en 2000 avait déjà à l'époque l'objectif d'animer une école du fair-play pour jeune supporter. Or, la création de cette association précède de sept ans le lancement de l'initiative Famille AJA ce qui démontre l'affiliation de cette dernière initiative à un spectre d'actions largement pratiquées et initiées par les communautés de supporters. D'autres pratiques semblables sont ainsi mises en place par les autres clubs de football telles que le programme « Jeunes Citoyens Supporters » à Toulouse lancé en 2003 et visant la promotion de valeurs du fair-play chez les jeunes supporters du club de football toulousain. Résultant la plupart du temps de dialogues instaurés entre les clubs sportifs professionnels et les

¹⁸⁸ Article disponible sur le blog de l'association des Rosoires à l'adresse suivante : <http://association-des-rosoires.over-blog.com/article-aja-lille-avec-l-aja-famille-45874610.html>, site consulté le 13/03/2011.

communautés de supporters, ces bonnes pratiques sont rapidement relayées au regard de multiples facteurs tels que des réunions régulières entre présidents de supporters, l'ultra médiatisation de ces pratiques rendues publiques au travers des sites Internet des clubs ainsi que la rencontre entre les différents groupes de supporters chaque week-end de matches et la possibilité de constater sur place une fois par an dans chaque club la façon dont ces actions sont mises en place. Ces observations font écho à l'une des propositions développées par Campbell (2007) potentiellement explicative de la mise en place de pratiques de RSE au sein des organisations selon laquelle ces dernières seront d'autant plus incitées à agir de façon responsable si elles sont engagées dans un dialogue institutionnalisé avec des groupes communautaires et plus largement des parties prenantes de leur environnement.

Ces pratiques mimées entre les clubs d'une même ligue le sont tout autant entre ligues concurrentes à l'échelle européenne ou internationale. L'OL, auquel nous n'avons pas fait allusion dans ce paragraphe, se distingue ainsi des autres clubs de Ligue 1 par sa capacité à être le précurseur dans de nombreux domaines (création d'une holding et de ses filiales, projet de stade privé, introduction en Bourse...) dont celui de la RSE puisqu'il faisait partie en 2007 avec le PSG des deux seuls clubs de football à avoir constitué une fondation d'entreprises afin de rationaliser et d'instrumentaliser sa stratégie de RSE. Si l'OL est un club pionnier en la matière, l'étude de cas montre toutefois que ce type de pratiques peut être importé de clubs étrangers, Jean-Michel Aulas vouant une admiration pour des équipes de football historiques et performantes sur le plan européen telles que Manchester United (Delage & Place, 2007). Or l'équipe mancunienne s'était dotée, un an avant la création d'OL Fondation, d'une structure d'impact social (*Manchester United Foundation*). Les rapports proximaux entretenus entre l'OL et les clubs européens sont à l'origine d'isomorphismes dans le champ organisationnel des clubs et invite à penser la mise en place de stratégies de RSE comme un processus initié par les grands clubs puis dupliqué au niveau national. Cela n'est pas sans rappeler que le processus d'institutionnalisation de la RSE est porté par des grandes institutions internationales (ONU, UE) dont la plupart des textes ne s'appliquent qu'aux grandes entreprises.

6.1.1.2.2. Des pratiques de RSE importées du secteur de l'entreprise

L'affiliation forte entre les clubs sportifs professionnels et le secteur de l'entreprise classique est due à plusieurs facteurs. Le premier d'entre eux concerne la présence de sponsors, généralement des PME, participant au financement du budget des clubs et qui constituent des parties prenantes essentielles au fonctionnement des clubs. Le second, intimement lié au premier, est l'entrée au capital des clubs de ces entreprises, dont les dirigeants deviennent, de fait, des actionnaires des clubs. Le passage du statut associatif au statut privé basé sur une logique commerciale s'est réalisé de façon massive pour de nombreux clubs sportifs professionnels à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Il est notamment illustré par le cas de l'Asvel qui s'est petit à petit privatisé pour devenir un club géré, tour à tour, par des présidents ou des directeurs de PME ou d'hommes d'affaires issus du monde de la grande entreprise¹⁸⁹. En nous focalisant sur l'étude portant sur les neuf clubs de la Région Bourgogne, nous nous apercevons que six d'entre eux avaient pour président, lors de la saison 2009-2010, des hommes impliqués en dehors de la société commerciale en tant que chefs d'entreprises. La plupart des présidents des clubs enquêtés sont issus du secteur de l'immobilier (tableau 49).

¹⁸⁹ L'exemple de Gilles Moretton, le président actuel de l'Asvel, illustre ce phénomène. Cet ancien tennisman professionnel s'est converti une fois sa carrière terminée en homme d'affaires. A l'origine de la création d'entreprises spécialisées dans le secteur événementiel (*Gilles Moretton Organization*, Occade Sport...), il devient président de l'Asvel en 2001 après avoir longtemps assuré la régie marketing du club.

CLUBS	PRESIDENTS (SAISON 2009-2010)	FONCTIONS ET ENTREPRISES ASSOCIEES EN 2009-2010
AJA	Alain Dujon	Chef d'entreprise de la « Société des Transports Dujon », société de transports de poids lourds.
DFCO	Bernard Ghecchi	Chef d'entreprise de l'« Entreprise Dijonnaise », groupe spécialisé dans le bâtiment.
JDA	Michel Renault	Chef d'entreprise de « Michel Renault Promotion », société de promotion immobilière.
DBHB	Christian Roy	Chef d'entreprise de « Christian Roy immobilier », société de promotion immobilière.
STADE DIJONNAIS	Pascal Gautheron	Directeur de « Fimadev », groupe rassemblant des entreprises de services et président du Medef.
RCC	Jean-Paul Chevaux	Chef d'entreprise des « Maisons Chalonnaises », société de construction immobilière.

Tableau 49 : Présidence des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne lors de la saison sportive 2009-2010.

En outre, la composition des organes dirigeants dans le cas de nos quatre études de cas fait état d'actionnaires portant, la plupart du temps, la double casquette d'administrateurs et de dirigeants de sociétés partenaires des clubs. La gouvernance des quatre clubs étudiés est construite sur la base d'une assemblée générale d'actionnaires et d'un conseil d'administration. Tous les cas révèlent un certain nombre d'entreprises ou de personnes privées exerçant des fonctions dirigeantes dans des entreprises parmi les administrateurs du club. Les cas étudiés démontrent toutefois une certaine hétérogénéité quant au pourcentage d'administrateurs à figurer dans ce cas précis (tableau 50). Les deux clubs de la région lyonnaise, l'Asvel et l'OL, se démarquent avec respectivement 67% et 100% des administrateurs à être directement une entreprise ou un dirigeant d'entreprise (chef d'entreprise, président ou directeur général).

	NOMBRE D'ADMINISTRATEURS DU CLUB	NOMBRE D'ENTREPRISES OU DE PERSONNES PRIVEES EXERÇANT DES FONCTIONS DIRIGEANTES DANS DES ENTREPRISES PARMIS LES ADMINISTRATEURS
ELAN CHALON	13	2 (15%)
ASVEL	9	6 (67%)
AJA	8	2 (25%)
OL	14	14 (100%)

Tableau 50 : Répartition du nombre d'administrateurs issus du secteur de l'entreprise composant l'organe dirigeante des clubs sportifs professionnels étudiés pour la saison sportive 2010-2011.

Ce critère apparaît discriminant en fonction des clubs retenus. Nous focalisons notre attention sur les cas de l'Asvel et plus particulièrement de l'OL dont la totalité des administrateurs sont soit des dirigeants à la tête d'entreprises soit des entreprises représentées par des mandataires sociaux. Les stratégies de RSE y apparaissent en lien étroit avec le secteur de l'entreprise. L'interview réalisée avec le secrétaire général d'OL Fondation témoigne de la présence de facteurs d'influence liés aux fonctions entretenues par les dirigeants du club en dehors de leurs rôles d'administrateurs :

« [...] est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui ont influencés cette mise en pratique (de responsabilité sociale), ou en tout cas cette prise de conscience ? Quels ont été les facteurs les plus déterminants ? – Je pense que ce sont toujours des visions de chefs d'entreprises. Donc le fait que Jean-Michel Aulas arrive à la tête du club, ça a impulsé cette dynamique. – **Il était sensible à ces questions ?** – Ouais, il a une autre entreprise sur laquelle ces sujets-là sont traités aussi donc il est sensible à ça » (entretien avec le Secrétaire Général d'OL Fondation, 19/07/2010).

La connexion forte entre le secteur de l'entreprise et celui du sport professionnel a favorisé l'arrivée de politiques managériales d'entreprise au sein des clubs. La RSE fait partie de ces nouvelles orientations managériales auxquelles souscrivent de plus en plus les responsables de clubs sportifs professionnels. La RSE est plus facilement acceptée dans le cas où le club arbore des signes d'une logique commerciale insufflée par des hommes issus du secteur de l'entreprise. Parmi les quatre études de cas menées, ce sont en effet les responsables interviewés de l'Asvel et de l'OL, plus coutumiers des stratégies d'entreprises, qui sont les seuls à employer le terme de RSE.

A l'exception de l'Elan Chalon dont les pratiques de RSE est mise en place par la direction générale, nous notons la proximité des pratiques de RSE avec le département commercial et marketing des clubs. L'association Esprit Sport, principal outil de RSE de l'Asvel, s'inscrit dans une logique commerciale bien que la création de cette structure réponde, selon les acteurs interviewés, à une volonté de séparer la stratégie RSE de la stratégie commerciale du club. En effet, si statutairement l'Asvel et Esprit Sport sont deux entités distinctes, elles sont, dans la pratique, en lien permanent. L'association, créée par les dirigeants villeurbannais, est ainsi abritée dans les locaux du club et étroitement associée avec

la régie commerciale de l'Asvel de laquelle elle récupère les entreprises désireuses de nouer des partenariats responsables en dépassant le cadre du sponsoring uniquement sportif.

Ce schéma se retrouve dans de nombreux clubs comme le montrent les pratiques de RSE pilotées par les départements commerciaux et marketing. Concernant l'AJA, le programme Famille AJA instauré par le président de l'une des associations de supporters est ainsi soutenu en interne par le directeur commercial et de la communication du club auxerrois. Le département commercial de l'AJA, en plus de la gestion des 280 entreprises partenaires du club, apporte une aide ponctuelle à l'association via un salarié chargé de la billetterie mis à disposition à mi-temps sur l'animation du programme Famille AJA. Enfin, l'OL illustre à nouveau la façon dont la RSE peut s'adosser à la fonction commerciale et marketing d'un club sportif professionnel. Le secrétaire général d'OL Fondation, principal acteur de la mise en œuvre de la stratégie de RSE au sein du club lyonnais, est également en charge du développement du club à l'international. Au-delà d'entretenir l'ambivalence entre stratégie commerciale et RSE du club, cette double casquette constitue un facteur supplémentaire de l'arrivée de pratiques issues du secteur de l'entreprise. Certaines des pratiques de RSE ressemblent ainsi fortement à celles réalisées par les départements marketing de grands groupes comme les alliances stratégiques de type CRM nouées entre entreprises et ONG. Les causes supportées sont par exemple mises en avant via l'allocation de ressources comprenant notamment la mise en lumière médiatique des organisations parrainées.

6.1.1.2.3. L'adoption du modèle anglo-saxon

En comparant la façon dont la RSE est conceptualisée puis pratiquée aux Etats-Unis et en Europe, Matten et Moon (2008) mettent en exergue un certain nombre de facteurs institutionnels à l'origine des différences constatées. Ces travaux permettent de savoir si la RSE exercée en Europe constitue ou non une importation de la RSE américaine (Lépineux et al., 2010). Nous posons à notre tour cette question dans le secteur du sport professionnel français dont certaines pratiques de RSE présentent des similitudes avec celles exercées par les organisations sportives professionnelles anglo-saxonnes. Ce constat est notamment vérifié dans le cas des actions de collectes de fonds (*fundraising*) menées par les clubs permettant de financer leurs pratiques de RSE. Cela se manifeste par des actions de CRM, que nous avons évoquées dans le paragraphe précédent qui, en plus d'être mimées du secteur de l'entreprise, ont émergé dans le contexte des multinationales américaines. Or, nous observons que

certaines opérations menées par les clubs sportifs professionnels sur la billetterie permettent de récolter des fonds pour des organismes caritatifs tel que l'illustre le cas du tournoi Yannick Dubois organisé par la JDA Dijon dont l'intégralité des recettes est reversée à l'association Laurette Fugain. Ce type de manifestations semble une pratique courante du secteur comme le montrent les opérations de même type réalisées par des clubs de football tels que l'OM, dont la majoration du prix des billets de certains matches de la saison 2007-2008 avait permis le financement d'associations caritatives locales¹⁹⁰. D'autre part, le cadre législatif favorable à la création d'outils de gestion des actions de mécénat tels que les fondations et plus particulièrement les fonds de dotation est calqué sur son homologue américain. Le modèle des fondations, propre à la culture anglo-saxonne (Archambault, 2003), a peu été développé en France jusqu'en 2004 période à laquelle le législateur français a consenti à faciliter les conditions de création des fondations et notamment des fondations d'entreprises. De même, l'appareil législatif français s'est inspiré du droit américain et a transposé en 2009 les *endowment funds* dans le droit français en créant le fonds de dotation. Depuis, le mouvement marqué de création de ces deux structures par les clubs sportifs professionnels (Meynet, 2012) atteste de l'influence avec laquelle s'imposent des pratiques de RSE au départ ancrées dans la culture américaine.

Les clubs sportifs professionnels dont l'activité provient de la culture américaine telle que le basket-ball semblent d'autant plus influencés par la façon dont la RSE est pratiquée outre-Atlantique. C'est en tout cas ce que révèle l'étude de cas sur l'Asvel. Les dirigeants du club villeurbannais se sont inspirés des pratiques de RSE réalisées aux Etats-Unis pour se rapprocher du programme des *NBA Cares* établi par la ligue professionnelle nord-américaine de basket-ball et repris par les trente franchises la composant. La salariée chargée de projet à Esprit Sport et responsable du développement des programmes communautaires affirme clairement que le modèle américain a été source d'inspiration au moment de la création de l'association et de la décision des programmes à réaliser. Son voyage à Cleveland et sa rencontre avec les salariés de la franchise des *Cleveland Cavaliers* en charge des programmes de la fondation explique l'affiliation de l'association avec l'esprit communautaire qui se dégage des franchises nord-américaines :

¹⁹⁰ L'OM avait majoré d'un euro, trois matches de championnat, lors de la saison 2007-2008 ce qui lui avait permis de recueillir une somme de 33 000 euros dont l'intégralité avait été partagée entre l'Institut Paoli-Calmettes, l'association Sol en Si Marseille et la Fondation des Enfants d'Albanie (cf. http://www.om.net/fr/Club/506002/OM_attitude/37649/OM_attitude_Une_annee_faste, site consulté le 24/03/2009).

« **Mais est-ce que vous même vous ne vous êtes pas inspirés du modèle américain ?** – Si, bien sûr pour le fonctionnement, voir ce qu'ils faisaient, avoir des idées. Bon, ils ont des moyens de fous et moi j'ai été visité deux franchises et je me suis entretenue avec les personnes qui faisaient les programmes communautaires là-bas » (entretien avec la Chef de projet de l'association Esprit Sport, 22/09/2010).

Dans le cas de l'Asvel, l'importation de la philosophie nord-américaine est également renforcée par la présence de Tony Parker dans l'actionnariat du club et de son rôle de Vice-Président en charge des opérations basket-ball. Sacré à trois reprises champion NBA en 2003, 2005 et 2007 avec les *San Antonio Spurs*, et désigné meilleur joueur des finales NBA lors de son dernier sacre, Tony Parker fait partie des plus grands athlètes français actuels. Après avoir investi une partie de son capital dans le club, il devrait être amené à prendre la présidence du club à la fin de sa carrière de joueur (Lauriot, 2010). Sa culture américaine constitue potentiellement un facteur supplémentaire explicatif du mimétisme qui caractérise les pratiques managériales réalisées au sein de l'Asvel. Parmi elles, celles inscrites dans la stratégie de RSE du club semblent très influençables par la culture anglo-saxonne car ce type de pratiques est ultra développé aux Etats-Unis. En septembre 2010, à l'occasion de sa venue en France, Parker déclarait à un journaliste de L'Equipe Magazine concernant le projet de construction d'une académie de formation à son nom (*Tony Parker Academy*) : « *Je veux m'inspirer des facs américaines, faire un vrai campus, comme Duke. Je veux que ce soit un rêve pour les jeunes de venir à l'Academy* » (Lauriot, 2010, p. 41). Il avait alors obtenu la modification du projet initial en exhortant l'équipe dirigeante à doter la future académie d'un centre médical haute technologie et d'un département d'ostéopathie. Il avait démontré par la même occasion que son influence de jeune vice-président pesait déjà dans les décisions de l'organisation.

6.1.2. Le cosmétisme des stratégies de RSE : illustration par les cas

Nous montrons tout au long de cette sous-section que la légitimité à laquelle aspirent les clubs sportifs professionnels en mettant en œuvre les pratiques de RSE se traduit par l'établissement de l'action faiblement intégrées à la politique générale de leur organisation. Nous parlons à présent des stratégies pour désigner l'ensemble des pratiques de RSE. Même si celles-ci se caractérisent par leur caractère cosmétique, elles apparaissent faire l'objet d'une réflexion en amont qui justifie l'apposition du terme stratégie au côté de la RSE. D'après Porter et Kramer (2006), les stratégies « cosmétiques », caractérise les actions prenant la forme de relations publiques ou de campagnes médiatiques visant à prouver la bonne citoyenneté de l'organisation. Ce terme fait écho à de nombreux travaux de la littérature du champ de la RSE comme ceux anciens de Votaw (1972, p. 26) dans lequel la RSE y est décrite comme l'antithèse d'une mode passagère « *tranquillisée par des relations publiques cosmétiques ou par des discours de présidents d'entreprises* ». Nous nous restreignons ici aux résultats obtenus des différentes études de cas menées. En compilant les observations issues du croisement de ces études, nous constatons ainsi du cosmétisme de la stratégie menée à travers les sept dimensions du cadre d'analyse. Nous envisageons pour cela la relation qui lie les facteurs d'influence aux objectifs de légitimation affichés par les clubs en matière de RSE (6.1.2.1). Les variables institutionnelles influentes sur ces stratégies diffèrent selon les cas étudiés ce qui aboutit à l'établissement de modèles différents de légitimation. Enfin, nous mettons en évidence les points communs saillants de l'ensemble des dimensions des différentes études de cas réalisées en montrant que les pratiques de RSE sont faiblement intégrées à la politique managériale des clubs (6.1.2.2). Celles-ci prennent essentiellement la forme d'actions de mécénat pilotées en marge de l'activité principale des clubs ce qui dénote l'absence de transversalité entre les différents services des clubs.

6.1.2.1. DES FACTEURS D'INFLUENCE INSTITUTIONNELS AUX STRATEGIES DE LEGITIMATION

Le cadre d'analyse que nous avons proposé établit un lien direct entre les facteurs d'influence et les objectifs affichés par les clubs en matière de RSE. Cette relation dyadique traduit en termes managériaux la façon dont les organisations sont influencées à propos de la RSE. La présence de facteurs d'influence institutionnels démontre que la RSE peut s'envisager comme étant un processus en cours d'institutionnalisation ; ce dernier participant

à l'émergence d'un champ institutionnalisé dans lequel les clubs professionnels intègrent progressivement cette nouvelle perspective managériale. Après avoir répertorié ce type de facteurs dans l'ensemble des enquêtes exploratoires menées, nous avons résumé ceux opérant dans nos quatre études de cas (tableau 51).

		GOUVERNANCE	
		Gouvernance publique ou associative	Gouvernance privée
ACTIVITES	Basket-ball	<p>Elan Chalon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoirs publics présents dans la gouvernance du club et sensibles à une plus-value potentielle pour le territoire chalonnais ; - Mimétisme du volet social des pratiques de RSE vis-à-vis des autres clubs de basket-ball (organisation de tournois de quartiers...). 	<p>Asvel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connexion entre le club et les collectivités locales (notamment la Ville de Villeurbanne) incitative à la mise en place de stratégies de RSE - Importation de pratiques de RSE du secteur de l'entreprise ; - Mimétisme du modèle américain dans les pratiques organisationnelles (<i>naming</i>, présence de Tony Parker dans l'actionnariat, volonté de construction d'une salle privée...).
	Football	<p>AJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexte européen favorable à la réalisation de bonnes pratiques en matière de « supportérisme » (programme anglais <i>Football In The Community</i> lancé au milieu des années 1980 ; priorité de l'UEFA) ; - Création d'associations d'éducation de jeunes supporters dans d'autres clubs (Jeunes Citoyens Supporters à Toulouse, <i>Doggies</i> à Lille...). 	<p>OL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pressions de la société civile s'élevant contre l'argent dans le sport suite à l'explosion des droits télévisuels (milieu des années 2000) et au montage d'un <i>business model</i> axé sur la stratégie de groupe (constitution d'OL Groupe en 2000 ; introduction du club en Bourse et lancement d'un projet de nouveau stade en 2007) - Suivi politique de la réalisation de missions d'intérêt général renforcé par les nombreux artifices accordés à l'OL dans le projet de construction de nouveau stade.

Tableau 51 : Résumé des facteurs d'influence institutionnels sur la stratégie de RSE des études de cas.

L'inventaire des différents déterminants institutionnels recueillis dans les études de cas met en exergue le rôle de l'environnement institutionnel comme façonnant les stratégies de RSE dans les clubs étudiés. L'intérêt de retenir les études de cas est de pouvoir confronter les marques discursives des dirigeants aux réalités des politiques managériales mises en place. De fait, nous analysons dans un premier temps les marques du discours des acteurs internes des clubs interrogés quant aux objectifs poursuivis en matière de RSE. Quels que soient les clubs étudiés, tous les acteurs font référence au besoin de rapprocher les valeurs de leurs clubs avec celles présumées positives du sport (6.1.2.1.1). Dans un second temps, nous confrontons les discours des acteurs aux pratiques effectivement réalisées et nous montrons qu'il existe un objectif commun à l'ensemble des clubs étudiés : la légitimité de l'organisation. Conformément aux présupposés de la TNI, les pratiques de RSE s'homogénéisent autour de ce principal

objectif. Toutefois, si la légitimité constitue un objectif commun aux quatre études de cas, les raisons apparaissent différentes selon les clubs étudiés et aboutissent à l'établissement de deux modèles principaux de légitimation (6.1.2.1.2).

6.1.2.1.1. La référence systématique des dirigeants aux valeurs du sport

De l'aveu commun de l'ensemble des acteurs des clubs, les stratégies de RSE et les enjeux sous-jacents à leur réalisation ont pour but de renouer les logiques organisationnelles aux valeurs supposées bienfaitrices du sport. Ce résultat rejoint celui déjà dressé à l'issue de l'étude de la représentation des dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne sur la RSE ayant montré que la dimension « valeurs » était la thématique la plus couramment abordée. Chaque vision des acteurs en charge de l'opérationnalisation des pratiques de RSE au sein des clubs étudiés nous permet d'apposer un regard éclairant sur les objectifs assignés aux pratiques de RSE. Les marques discursives des acteurs interviewés (tableau 52) font ainsi référence à l'existence d'une RSE implicite contenue dans les gènes du sport ce que certains académiciens affirment en évoquant le sport comme vecteur implicite de diffusion d'une RSE (Smith & Westerbeek, 2007). Les propos tenus par les acteurs interviewés viennent en outre corroborer les observations déjà réalisées dans le secteur du sport professionnel lesquelles font état de stratégies managériales visant à restaurer la citoyenneté des clubs professionnels (Durand & Bayle, 2004). Basculant progressivement dans une sphère privée capitaliste au milieu des années 1980, l'objet premier des clubs sportifs professionnels, celui d'organisateur de spectacles sportifs, a alors été détourné par leurs propriétaires-actionnaires. Ces derniers n'utilisent, en effet, le spectacle sportif non pas comme une finalité mais comme un moyen de communiquer et de tisser des relations avec des réseaux de partenaires faisant de leur club un centre de profit indirect (Bayle, 2007). La RSE apparaît comme un moyen de (re)légitimer la dimension sociétale de ces clubs.

MARQUES DISCURSIVES DES ACTEURS INTERVIEWES	
<p>ELAN CHALON (General Manager)</p>	<p>« Il y a eu ce pic du sport et du sport business ces dernières années notamment marquées par le foot et qui nous a amené, quelque part, à des dérives et à nous éloigner des valeurs du sport. »</p> <p>« A un moment donné, il faut être conscient de ses forces et de ses faiblesses, et puis surtout de ce pourquoi on existe et qu'à la base on est un club de sport, et [...] le sport ce sont des valeurs, d'entraide, de courage, de copains, de camaraderie, d'esprit d'équipe, et puis après ça devient un business quand on montait, mais aujourd'hui on va dire que nous on est retourné aux vraies valeurs du sport. »</p>
<p>ASVEL (Directeur exécutif / Chargée de projet)</p>	<p>« Un club sportif se doit d'aller vers les autres, de ne pas oublier l'essence même du sport, c'est-à-dire de partager, d'échanger... »</p> <p>« La structure professionnelle n'est que l'émergence de la structure amateur, donc nous on a conscience de ça. C'est se souvenir de qui on est et d'où l'on vient, et à partir de ce moment-là, naturellement, la responsabilité sociale de l'entreprise s'exerce pleinement, parce que l'on a créé des passerelles permanentes sur les deux structures. »</p>
<p>AJA (Directeur commercial)</p>	<p>« Je pense que c'est important pour le sport professionnel en général et le foot professionnel en particulier... les médias parlent assez peu de toutes ces choses-là qu'on fait au quotidien qui sont peut-être induites de notre activité mais qui se font quand même et ils préfèrent parler d'affrontements, de millions d'euros de transferts, ce ne sont pas des sujets très médiatiques. »</p> <p>« malheureusement, il y a une campagne un petit peu dure contre le football professionnel notamment par rapport aux enjeux financiers qui existent. »</p> <p>« (la RSE) est un enjeu fort pour prendre le contre-pied de tout ce qui peut se dire. »</p>
<p>OL (Secrétaire Général de la fondation)</p>	<p>« Il (Jean-Michel Aulas) a largement participé au fait que les chaînes de télé achètent largement plus chers les droits qu'elles ne l'achetaient dans le passé parce que c'est une source prioritaire des revenus pour les clubs donc il ne va surtout pas occulter ce point-là, il n'a aucun intérêt à le faire, ça fait partie des ressources liées à un club de football et on a tout intérêt à ce qu'elle soit maximisée. Donc la question, ce n'est pas de gommer mais de faire valoir autre chose que ça. »</p> <p>« ça fait partie intégrante du sport et de l'économie du sport aujourd'hui mais il voulait montrer qu'un club de football, c'est aussi un acteur sur la cité, et qu'il était capable de s'engager sur tout un tas de sujets qui pouvait le sensibiliser parce qu'étant très en lien avec son activité. »</p>

Tableau 52 : Marques du discours des acteurs interviewés en matière de valeurs sportives.

Toutefois, si du point de vue managérial, rompre avec la vision négative des dérives du sport professionnel à travers la mise en place d'une stratégie de RSE apparaît être un objectif cohérent au regard des nombreuses critiques de l'opinion civile à propos de ces organisations et des véritables intentions de leurs dirigeants, cela est beaucoup plus critiquable du point de vue sociologique. En effet, dans la mesure où le sport n'a par essence pas de valeur et dépend finalement de la façon et du contexte dans lequel il est utilisé (Defrance, 2011), l'argumentaire des acteurs interrogés, qui se basent sur des discours institutionnels prônant un retour aux valeurs supposées bienfaitrices du sport, revêt un caractère rhétorique. Il renvoie ainsi à une volonté de la part des dirigeants de (re)légitimer l'action de leurs clubs dans leurs environnements, qui semble comme l'objectif commun à

l'ensemble des clubs étudiés, même si la façon de le faire aboutit à l'établissement de deux modèles distincts de légitimation.

6.1.2.1.2. Deux modèles principaux de légitimation

La légitimation d'un club sportif professionnel dans son environnement proche constitue un objectif largement consacré. Le croisement de l'analyse des entretiens avec celle des données issues des sources secondaires et des éléments de contextualisation de chacune des études de cas dessine toutefois deux modèles de légitimation. L'activité sportive apparaît être la variable discriminante la plus forte à l'origine de la distinction des deux modèles. Les causes de la stratégie de légitimation sont différentes dans le cas des clubs de football comparativement à ceux de basket-ball. L'Asvel apparaît toutefois comme étant un cas intermédiaire à la frontière entre ces deux modèles.

Dans le cas du football, les discours font apparaître chez les dirigeants un besoin de dédouaner les activités de leurs clubs des dérives auxquelles la société civile assigne le football professionnel. Cet objectif rejoint celui déjà évoqué dans la littérature anglo-saxonne traitant des manquements éthiques (*ethical blowbacks*) (Godfrey, 2009). Bayle et Mercier (2008) ont relevé une série d'atteintes à l'éthique sportive du milieu des années 1990 jusqu'au milieu des années 2000 en Europe et notamment en France. Dans leur recensement, de nombreuses dérives concernaient l'activité du football professionnel. Parmi elles, l'affaire OM/VA est certainement celle qui a été l'objet d'une des plus fortes médiatisations des 20 dernières années. D'autres malversations ont par la suite éclatées telles que des affaires de fraudes, de violence, d'hooliganisme... ou simplement de manquement à l'éthique sportive. L'esprit sportif, qui appelle à un certain devoir d'exemplarité des athlètes notamment professionnels, lesquels ont un fort impact sur le jeune public a été récemment bafoué. Nous citons à ce sujet deux affaires modernes du football professionnel français : Knysna et les quotas discriminatoires. La première, l'affaire du bus de Knysna a éclaté lors de la Coupe du Monde 2010 et a dévoilé les failles du comportement du staff technique et des joueurs de l'équipe de France, ces derniers ayant entamé une grève en réponse à l'éviction d'un de leurs partenaires, Nicolas Anelka, dont les propos vis-à-vis de son entraîneur avaient été injurieux. S'en est alors suivi dans les mois qui suivirent des réunions de réflexion des dirigeants français sur la formation des footballeurs dont le contenu de l'une d'entre-elles, révélé au

grand public, faisait état de la possibilité d'instaurer des quotas discriminatoires basés sur des critères ethniques visant à éviter ce qui avait pu se produire à Knysna. Or, ces deux affaires se sont déroulées dans la même période que nos passations d'entretiens, notamment ceux réalisés dans le cadre de l'OL et plus précisément avec celui du secrétaire général d'OL Fondation qui a eu lieu à peine un mois après l'affaire de Knysna.

Pour autant, nous ne pensons pas que les clubs de football soient plus déviants que d'autres clubs mettant en scène des activités moins professionnalisées ou même plus généralement que n'importe quelle PME. D'ailleurs les deux clubs de football étudiés apparaissent comme étant des clubs relativement épargnés par ces manquements éthiques¹⁹¹. Cependant, la forte médiatisation de dérives telles que nous en avons décrites une partie et surtout les flux d'argent circulant en masse créent une scission entre des joueurs dont la rémunération mensuelle moyenne brute en Ligue 1 atteint les 50 000 euros et une frange importante de la population vivant avec des revenus limités. Cette observation apparaît renforcée à notre époque marquée par une forte crise économique qui rend encore plus saillantes ces inégalités. Le rapport entre les hauts et les bas salaires au sein d'une organisation constitue d'ailleurs une problématique ancrée de longue date dans la thématique de la RSE (Welford, 2005). Evidemment, cette question se pose dans les clubs professionnels de football tant les rapports entre salariés peuvent atteindre des écarts très importants. La polémique autour des salaires des footballeurs a même été jusqu'à constituer un des éléments clés de la campagne présidentielle 2012 de François Hollande, lui-même, estimant que les revenus supérieurs à un million d'euros devaient être taxés à 75% soit une mesure qui, si elle est maintenue, devrait s'appliquer à certains des joueurs de Ligue 1. Nous ne pouvons occulter le fait que les stratégies de RSE mises en œuvre par les clubs de football professionnel font ainsi partie de stratégies globales de légitimation d'une activité qui, poussée dans son professionnalisme, s'est naturellement éloignée des valeurs associatives du champ duquel elle a émergée. Le football professionnel est, de nos jours, régie par des clubs tombés, depuis une dizaine d'années, dans un processus de privatisation capitaliste (Durand & Bayle, 2004) les obligeant implicitement à (re)légitimer leurs actions dans la cité. Le législateur français s'est d'ailleurs dernièrement saisi de ces questions en promulguant une loi sur l'éthique du sport comprenant des mesures dont celles d'obliger chaque fédération à

¹⁹¹ Effectivement, suite aux études de cas menées, aucune affaire aussi bien dans le cas de l'AJA que de l'OL ne semble avoir éclatée ces dernières années devant la place publique. L'AJA a certes été le théâtre de changements brutaux de gouvernance en 2011 (expulsion *manu militari* de l'ancien président Alain Dujon) mais cela demeure des querelles intestines.

établir une charte éthique et de veiller à son application ainsi que de leur donner la possibilité de fixer un montant maximal de la somme des rémunérations versées aux sportifs¹⁹².

Les clubs de basket-ball apparaissent moins affectés par ce processus même si dans notre échantillon de cas, le club de l'Asvel a payé le prix de son professionnalisme par une légitimité perdue au sein de son environnement local ce que confirmait au milieu des années 2000 le directeur de l'association du club (Viévard, 2006). L'objectif de la part des dirigeants villeurbannais de réimplanter l'Asvel comme un acteur important du paysage local a fait suite à un processus de privatisation massive du club marquée par de nombreux changements de statuts juridiques et de gouvernance. L'Asvel a suivi l'évolution législative du sport en optant tour à tour pour des statuts juridiques permettant l'arrivée d'actionnaires privatisant petit à petit l'ensemble du club. Cette évolution fait de l'Asvel un club atypique dans le paysage du basket-ball français¹⁹³, et explique qu'il se situe à la frontière des deux modèles de légitimation que nous envisageons à présent. Malgré cela, ce club demeure à l'instar des autres clubs de basket-ball dans un monde, au sens défini par Boltanski et Thévenot (1991), où l'échelle des grandeurs y est distincte de celle opérant dans le milieu du football professionnel. Ainsi les flux financiers apparaissent moins conséquents dans le basket-ball professionnel et, de fait, la médiatisation des dérives y est aussi moins forte. La présence de facteurs institutionnels à l'origine de l'avènement de pratiques de RSE conforté par les marqueurs discursifs des dirigeants de l'Asvel et de l'Elan Chalon font de la légitimité un leitmotiv important de la stratégie de RSE de ces clubs. Mais ces éléments aboutissent, en parallèle, à une stratégie distincte de légitimation propre aux clubs professionnels de basket-ball. Celle-ci est notamment basée sur l'attention portée aux collectivités publiques locales qui constituent une de leurs principales parties prenantes. En effet, les subventions des pouvoirs publics représentent auprès des clubs de basket-ball un pourcentage élevé de leurs ressources. Ainsi, sur l'ensemble de la ligue, la part des aides publiques des clubs de Pro A, qu'il s'agisse de subventions accordées au titre des missions d'intérêt général ou aux prestations de services, avoisine en moyenne 30%¹⁹⁴ de leurs budgets. Les deux clubs de

¹⁹² Article 1 et 2 de la loi n°2012-158 du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs.

¹⁹³ Le club villeurbannais, de par son statut de plus grand club de France, a par exemple bénéficié dans le passé de *wild-cards* de la Fiba lui assurant la participation aux compétitions européennes et ce, malgré des résultats sportifs décevants obtenus sur le plan national. La présence de Tony Parker dans la direction du club rajoute un particularisme certain à ce club.

¹⁹⁴ La LNB a chiffré à 29% le pourcentage moyen des aides des collectivités publiques aux clubs sportifs de Pro A pour la saison 2009-2010, cf. rapports DNCCG de la LNB, disponible sur le site www.lnb.fr.

basket-ball étudiés n'échappent pas à la règle avec une participation des collectivités s'établissant autour de la moyenne nationale (tableau 53).

	TOTAL DES PRODUITS	AIDES FINANCIERES PUBLIQUES DIRECTES			AIDES / TOTAL DES PRODUITS
		Subventions	Prestations de services	Total	
ELAN CHALON (2008-2009)	3 714 228	983 850	95 290	1 079 140	29,1%
ASVEL (2009-2010)	6 744 678	1 132 560	842 744	1 975 304	29,3%

Tableau 53 : Part des aides publiques (subventions et prestations de services) dans le total des produits des clubs de l'Elan Chalonnais et de l'Asvel.

Les collectivités locales et territoriales constituent des parties prenantes essentielles au fonctionnement des clubs de basket-ball professionnels et de fait sont généralement intégrées à la mise en œuvre des pratiques de RSE. Ce résultat rejoint les postulats des travaux établissant des liens forts entre TPP et la théorie des ressources et compétences. En effet, il est couramment admis que les parties prenantes contrôlant les ressources clés d'une organisation sont à même d'orienter sa stratégie et d'affecter sa performance globale (Kochan & Rubinstein, 2000). La dépendance des clubs de basket-ball aux aides financières publiques fait des collectivités locales des acteurs majeurs de la pérennité des clubs sans compter les nombreuses aides financières indirectes que ces dernières leur accordent (Chaix, 2011). Le rôle des collectivités est d'autant plus important dans le cas de l'Elan Chalonnais que la Ville de Chalonnais-sur-Saône ainsi que le Conseil Général de Saône et Loire sont tous deux actionnaires du club. Conformément au statut de SAEMSL qui oblige les clubs comme l'Elan Chalonnais constitués sous cette forme juridique à avoir au minimum la moitié de son capital détenue conjointement par l'association support et les pouvoirs publics, les deux collectivités citées prenaient part à hauteur de 45% du capital du club chalonnais en 2004 (annexe 3-20). Cette prise de participation fait des pouvoirs publics les premiers actionnaires du club chalonnais et par conséquent ses principaux responsables. En résumé, dans chacun de ces deux clubs, des éléments démontrent la prédominance des collectivités publiques dans l'orientation stratégique donnée aux pratiques de RSE réalisées. Dans le cas chalonnais, les entretiens croisés témoignent d'une forte connivence entre dirigeants chalonnais et élus politiques de la Ville de Chalonnais-sur-Saône alors que l'Asvel a clairement axé sa stratégie de *reporting* des actions sociales menées envers les collectivités locales qui financent le club.

La dualité existante entre clubs de football et de basket-ball a déjà été mise en évidence comme le souligne la distinction opérée entre des clubs professionnels de football « privatisés » et des clubs professionnels de basket-ball « pseudo-privatisés » (Charrier & Durand, 2005). Cette scission apparaît à nouveau dans les processus de légitimation sous-tendant les stratégies de RSE des clubs qui sont fortement influencés par l'activité exercée (figure 31). Le premier processus de légitimation fait état d'une justification du rôle social dans la cité au regard du financement public conséquent (1) et concerne les clubs « pseudo-privatisés » tels que les clubs de basket-ball de notre échantillon. Le second fait état d'une légitimation de l'image de l'activité pratiquée en contrepartie des faveurs économiques mais surtout politiques accordées à des clubs « privatisés » tels que ceux de football (2).

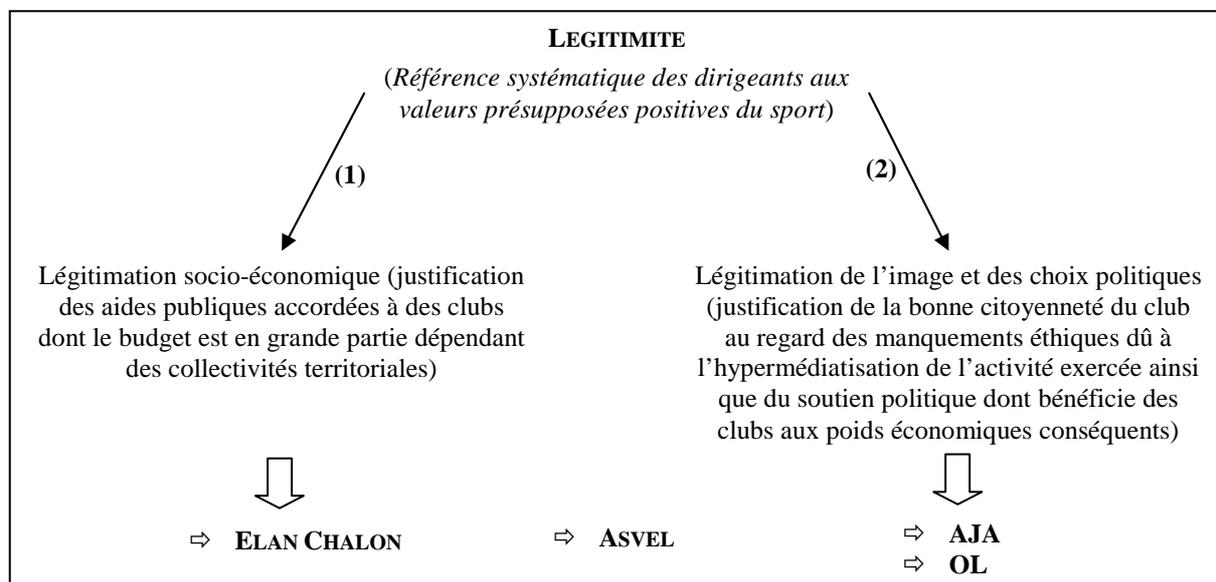


Figure 31 : Légitimité et stratégies de légitimation associées aux objectifs des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.

La frontière entre ces deux processus de légitimation n'est pas exclusive dans la mesure où les logiques d'actions des dirigeants peuvent être interprétées comme relevant de stratégies mixtes visant à justifier à la fois la dimension sociale du club et son image auprès de son environnement. Le cas de l'Asvel se trouve ainsi à l'intersection de ces deux modèles dominants. Toutefois, malgré le caractère discriminant du modèle présenté, la légitimité constitue l'objectif principal des stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels.

6.1.2.2. DES PRATIQUES MAL INTEGREES A LA LOGIQUE MANAGERIALE DES CLUBS

Le cosmétisme en matière de RSE se traduit par une faible intégration des stratégies de RSE aux logiques managériales des clubs sportifs professionnels. Nous développons ici trois résultats relevés à partir d'attributs communs aux stratégies de RSE des quatre clubs étudiés. Nous reprenons chronologiquement les dimensions restantes du cadre d'analyse. Le premier résultat développé est une mise en œuvre partielle de la RSE de la part des clubs (6.1.2.2.1). En effet, si la plupart d'entre eux ont créé des structures *ad hoc* afin d'instrumentaliser leur politique de RSE telles que des associations ou des fondations, celles-ci demeurent en marge du club et dénote l'absence de transversalité entre les différents départements des clubs. Nous développons plus particulièrement le faible niveau de ressources, notamment financières, consacrées à la réalisation des pratiques de RSE. Le club apparaît comme un centre de collecte de fonds et de mise en réseau de ses parties prenantes plus qu'une organisation tournée vers le financement des pratiques de RSE. Le second dénote l'absence de la prise en compte globale du contenu de la RSE dans la mesure où essentiellement seul le pilier social du développement durable est développé (6.1.2.2.2). L'aspect environnemental y est par exemple quasiment occulté dans chacun des cas à l'exception de pratiques très sporadiques visant le plus souvent à éduquer la jeunesse aux gestes protecteurs envers l'environnement. Le dernier résultat établi fait état de l'évaluation sommaire des actions menées ou à mener (6.1.2.2.3). A travers ces résultats tirés des observations communes aux cas étudiés, nous abondons dans le sens d'une RSE peu intégrée à la politique managériale générale des clubs et qui répond essentiellement aux objectifs de légitimation que nous avons mis en évidence précédemment.

6.1.2.2.1. Une mise en œuvre partielle de la RSE

Nous avons envisagé, dans notre cadre d'analyse, la mise en œuvre de stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels au regard de trois dimensions (parties prenantes, ressources et outils de gestion). Les études de cas ont montré la capacité d'un club à fédérer un réseau dense de parties prenantes (collectivités publiques, sponsors, acteurs-joueurs...) autour de programmes de RSE. La création récente d'outils de gestion tels que les associations citoyennes (Esprit Sport, Famille AJA) ou les fonds de dotation et fondations (sOLidaire, OL Fondation) spécifiquement attachés au recueil de dons humains ou financiers permettent de financer massivement les actions de ces programmes. Cependant, le club sportif

professionnel en tant qu'organisation ne participe que peu à la réalisation directe des pratiques de RSE. La synthèse des ressources mobilisées par les différents clubs, basée sur la typologie de Galbreath (2005) différenciant ressources tangibles et intangibles, fait état de natures et de niveaux de ressources différents selon la taille des organisations et leur puissance économique (tableau 54).

	RESSOURCES TANGIBLES	RESSOURCES INTANGIBLES
ELAN CHALON	<p>Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sollicitation de l'ensemble des membres du staff technique à la participation d'actions sociales (ex. : Challenge Batigère, apprentissage de l'anglais avec la visite des joueurs américains dans deux collèges du département...). - Participation de la part d'une grande partie du staff administratif à des journées tournées vers la communauté (ex. : utilisation des entraîneurs du centre de formation pour la réalisation d'ateliers basket-ball lors du Challenge Batigère). <p>Matérielles et financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dons de places à des associations caritatives (Secours Populaire, Restos du Cœur...) constituant autant de places non vendues au prix « coûtant ». 	<p>Relationnelles et de réputation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liens historiques entre la direction du club et Philippe de Chauveron cinéaste auteur de plusieurs films français ayant permis la réalisation de clips promouvant des causes sociales ou environnementales (Respecte le Bus, Respecte la Planète). - Réputation du club en tant qu'acteur de la vie de la cité auprès des partenaires publics (mairie de Chalon) et de ses sponsors qui font appel à lui pour s'associer à la promotion de causes sociétales (ex. : partenariat de la Stac avec l'Elan basé sur la réputation de ses joueurs afin de réduire les incivilités dans les bus).
ASVEL	<p>Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation volontaire des joueurs de l'Asvel aux programmes mis en place dans le cadre de l'association Esprit Sport. <p>Matérielles et financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition des locaux de la société mère de l'Asvel « Gones & Sports » à l'association Esprit Sport qui met en œuvre les pratiques de RSE du club. - Tribune spécialement réservée à Esprit Sport sur les matches à domicile de l'Asvel afin d'inviter des associations soutenant des causes sociales. 	<p>De compétences et relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences développées à travers des partenariats entretenus par le passé notamment dans le secteur de la formation (exemple d'Adecco) et ayant participé à l'établissement de la structure Gones & Sports Formation spécialisée dans la formation d'entraîneurs. - Utilisation des compétences de la régie marketing de l'Asvel afin de communiquer sur le contenu des actions sociales menées et de démarcher des partenaires susceptibles de financer l'association Esprit Sport. - Utilisation des relations entretenues à l'international par les dirigeants du club avec les entreprises du secteur de l'évènementiel sportif ayant permis d'importer des pratiques de RSE du monde anglo-saxon.

AJA	<p>Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation des éducateurs de l'association support du club aux journées de sensibilisation au football dans le département. - Mise à disposition d'un salarié du club à la gestion du dispositif Famille AJA chargé d'entretenir les liens entre l'AJA et les associations sportives. <p>Matérielles et financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition des infrastructures privées du club au dispositif Famille AJA. - Réductions tarifaires accordées aux adhérents de l'action Famille AJA (prix de la place fixé à trois euros). 	<p>De réputation et de compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété du club auxerrois permettant d'intervenir dans le cadre de Famille AJA auprès de jeunes supporters dans le département de l'Yonne mais aussi en dehors. - Compétences du département commercial et marketing de l'AJA afin de soutenir le programme Famille AJA menée par l'association des supporters à l'origine de cette action.
OL	<p>Humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition de trois salariés (dont une secrétaire) à la mise en œuvre des actions de RSE dans le cadre d'OL Fondation et de sOLidaire. - Participation volontaire des joueurs de l'OL aux programmes mis en place dans le cadre de la fondation. - Affectation d'un reporter d'OL images une des sociétés d'OL Groupe à la réalisation du Tour du Monde en sOLidaire, le premier projet créé dans le cadre du fonds de dotation. <p>Matérielles et financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versements ponctuels de fonds de la part d'OL Groupe au financement d'associations parfois conséquent (250 000 euros offerts pour la saison sportive 2009-2010 à l'association Sport dans la Ville). - Financement d'OL Groupe à hauteur de 60% du programme d'actions pluriannuelles sur cinq ans de la fondation estimé à 2 M€ (soit 1,2 M€ versés sur la période 2007-2012). - Financement du Tour du Monde en sOLidaire estimé à 400 000 euros dont 100 000 ont été versés à 13 associations caritatives du monde entier par OL Groupe. 	<p>De réputation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autorisation de la part de l'OL d'utilisation de sa marque auprès des actions parrainées - Concession de la marque OL à la réalisation de pratiques telles que celles de produits-partages (ex. : mise en vente de produits dérivés de l'OL au profit d'association avec la vente d'un ballon à l'effigie de l'OL dont les bénéfices ont été reversés à Sport dans la Ville). <p>De compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des compétences des salariés d'OL images à la réalisation mensuelle d'une émission intitulée « Solidaire » traitant de l'actualité des actions sociales menées par le club et notamment celles dans le cadre de la fondation et du fonds de dotation. <p>Relationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de multiples réseaux (ex. : organisation du Tour du Monde en sOLidaire à partir de visites de clubs formateurs d'anciens joueurs de l'OL ou d'associations étrangères soutenues par ces joueurs comme l'association Asup Brésil parrainée par Juninho) - Utilisation du réseau des partenaires privés dans la réalisation du Tour du Monde en sOLidaire grâce notamment à l'aide logistique apportée par ces entreprises sur place.

Tableau 54 : Synthèses des ressources mobilisées cas par cas d'après la classification de Galbreath (2005).

Nous n'avons toutefois pas intégré les ressources consenties par les clubs à leur politique de formation laquelle s'inscrit selon nous pleinement dans la thématique de la RSE¹⁹⁵. Les efforts consacrés dans ce domaine sont en effet difficiles à évaluer car les données que nous avons collectées ne nous permettent pas de constater du niveau des ressources affectées au centre de formation lesquelles relèvent d'opérations menées en interne par les clubs. Bien que ne pouvant prendre en compte cette dimension, nous avons relevé des points de saillance qui font apparaître deux constats. Le premier est que les ressources intangibles des clubs apparaissent conséquentes dans l'instrumentalisation de leurs pratiques de RSE. Les différents clubs utilisent leurs images à des fins sociales notamment dans le soutien à des associations ou des ONG. Ce soutien est d'autant plus fort que la marque du club est connue et reconnue pour le cas des clubs dont l'activité est médiatisée. Dans tous les cas, le potentiel d'attraction et de fédération des partenaires publics ou privés autour de causes sociales est largement représenté par les multiples ressources de compétences, de réputation ou relationnelles entretenues par les clubs pour animer leur réseau de parties prenantes. Cette observation confirme le pouvoir des organisations sportives dans la diffusion des principes de RSE (Smith & Westerbeek, 2007) qui séduit les nombreuses parties prenantes souhaitant exercer leur RSE (Maltese, 2009).

Le second constat a trait aux ressources tangibles octroyées par les clubs à la mise en œuvre de leurs stratégies globales de RSE. Celui-ci contraste avec le niveau important de ressources intangibles consacrées aux pratiques sociales des clubs. A l'exception de l'AJA dont l'essentiel de sa stratégie de RSE est basé sur l'éducation de jeunes supporters par des bénévoles, les clubs étudiés se sont en effet saisis de la puissance véhiculée par l'image de leurs athlètes professionnels afin de sensibiliser le grand public à des problématiques sociétales. Prenant un caractère obligatoire (Elan Chalon) ou sur proposition (Asvel, OL), ces missions de représentations s'inscrivent également dans une démarche stratégique visant à animer la vie des employés du club (ici les joueurs) à la promotion de causes sociales et/ou environnementales. Aucun des clubs étudiés n'a créé une cellule dédiée à la question du développement durable ni n'emploie de salarié(e)s chargé(e)s de la rendre transversale aux différents départements des clubs. Cette dernière est en effet souvent prise en charge mais de façon très parcellaire par les équipes commerciales et marketing des clubs dont l'objectif premier est d'attirer de nouveaux sponsors ou d'augmenter les apports de ceux déjà existants

¹⁹⁵ Nous traitons d'ailleurs plus spécifiquement de la formation dans la section qui suit en l'appréhendant comme une base de stratégie de RSE intégrée.

à travers le lancement de nouveaux partenariats responsables. C'est le cas de l'Asvel et de l'OL qui mettent quelques salariés préposés à l'animation de leur politique de mécénat dans des structures parallèles au club (Esprit Sport pour l'Asvel et OL Fondation pour l'OL) mais dont les missions principales sont essentiellement commerciales ou en association étroite avec les objectifs commerciaux du club. Ainsi, le Secrétaire Général d'OL Fondation en charge de l'instrumentation de la politique de mécénat du club lyonnais est, avant tout, en charge du développement de la marque OL à l'international alors que la salariée chargée de projet dans l'association Esprit Sport est en lien permanent avec la régie commerciale du club et se fait son relai quand il s'agit d'attirer de nouveaux sponsors soucieux de parrainer des causes sociales. De même, le niveau de ressources financières engagées dans la réalisation de stratégies de RSE demeure très faible. Cette observation est corrélée avec le constat effectué précédemment faisant état de l'absence de salarié(e)s en charge d'une stratégie RSE intégrée à l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, il n'existe pas de salaires consommés à ce titre dans les clubs étudiés. De même, les pratiques de RSE prenant généralement la forme d'une politique de mécénat sont très peu financées directement par les clubs. Elles se limitent dans le cas des clubs les moins puissants économiquement à un « manque à gagner » dû à l'offre de places à des associations caritatives et répondent, d'ailleurs, plus souvent à une politique de remplissage de salles ou de stades. Dans le cas de clubs plus riches, elles se résument à des dons parfois conséquents en volume mais qui restent faibles au regard de leurs poids économiques.

Nous nous focalisons pour argumenter nos propos sur le faible niveau de financement consacré aux pratiques externes de RSE qui sont légions dans le milieu du sport professionnel comme en témoignent les actions visant à mettre en lumière des causes d'intérêt général. En effet, la plupart des clubs étudiés n'affectent aucun montant financier à la réalisation de telles pratiques, à l'exception de l'OL qui, de par sa taille et de ses ressources financières, verse une partie de ses revenus à des associations caritatives directement ou via sa fondation et son fonds de dotation. Même dans ce dernier cas, les actions demeurent financées majoritairement par des partenaires privés du club ou par les collectivités publiques qui, indirectement, octroient au titre des missions d'intérêt général des sommes allouées spécifiquement à ces actions. Nous nous sommes donc basés sur les objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies, établis lors du Sommet de New York en 2000 et qui exhortent pour 2015 les pays membres de l'OCDE à consacrer 0,7% de leur PIB à l'aide publique au développement afin de mettre en exergue le cosmétisme des stratégies de RSE des clubs en

matière de ressources financières. L'apposition des objectifs du Millénaire au cas des organisations sportives n'est pas anodine. En effet, ces mesures se sont étendues aux grandes entreprises et certaines organisations sportives se sont saisies de ce cadre pour accroître leur versement à des causes humanitaires. C'est le cas du FC Barcelone qui, depuis 2006, s'est engagé, comme un symbole, à affecter 0,7% de ses produits d'activités par an, soit trois millions d'euros, à sa fondation, qui finance des causes d'intérêt général notamment celles supportées par l'Unicef. Les montants financiers constatés dans nos quatre études de cas et alloués à la réalisation de pratiques de RSE externe apparaissent loin des montants fictifs que chacun des clubs devraient versés pour satisfaire aux objectifs du Millénaire pour le développement (tableau 55). Même si nous n'avons pas intégré les dépenses des clubs liées à la formation, l'exercice de la RSE, dans sa dimension externe, apparaît loin des montants calculés ci-dessous.

	ELAN CHALON	ASVEL	AJA	OL
Total des produits d'exploitation pour la saison sportive 2009-2010	3 659 637	5 127 524	41 836 418	160 192 000
Somme fictive réservée au déploiement de la stratégie de la RSE externe (0,7% du total des produits d'exploitation)	25 617	35 893	292 855	1 121 344

Tableau 55 : Montants fictifs des sommes annuelles allouées par club au financement des pratiques de RSE externes afin de remplir les objectifs du Millénaire pour le développement (calculé sur la base de la saison sportive 2009-2010).

6.1.2.2.2. Le pilier social comme principal ancrage des actions de RSE

L'ensemble des pratiques de RSE observées montre que des trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental), principalement seul un ou deux d'entre eux sont mobilisés. Cette observation rejoint l'un des résultats mis en évidence au chapitre 4 faisant état de la conception de la part des dirigeants de clubs d'une RSE essentiellement axée sur la dimension sociale du développement durable. Tel que nous avons retenu le contenu de la norme ISO 26 000 consacrant la RSE comme la contribution des organisations au développement durable, nous reprenons ici la représentation traditionnellement effectuée du développement durable afin de classer les pratiques de RSE

réalisées. Le diagramme de Venn (figure 32) fait état de pratiques essentiellement axées sur la dimension sociale. Cette dimension est systématiquement reprise dans le contenu de chacun des programmes mis en œuvre par les quatre clubs étudiés. A l'inverse, rares sont les actions intégrées à la dimension économique du développement durable. Celles qui le sont l'ont été une fois le pilier social activé comme dans le cas du programme « Job pour Tous » mis en place en 2007 par les dirigeants de l'Elan Chalon qui se veut avant tout une mesure sociale même si la dimension économique y a pris par la suite une place importante. Les programmes en faveur de l'environnement demeurent très faiblement réalisés. Un bilan carbone lors de la saison sportive 2009-2010 a été établi de façon sporadique par l'OL. Le club lyonnais a, en outre, intégré dans son projet de construction de nouveau stade, des mesures environnementales en concertation avec l'Ademe mais celles-ci épousent la législation en vigueur dans le secteur du bâtiment ce qui n'entre donc pas dans les principes de la RSE envisagée comme une démarche volontaire des dirigeants de clubs¹⁹⁶. Si la RSE est donc généralement appréhendée dans sa dimension sociale par les dirigeants, cela se traduit également dans la réalisation des pratiques.

¹⁹⁶ Même si le Grenelle de l'environnement prévoit l'intégration de normes environnementales à la construction des nouvelles infrastructures, l'OL a, semble-t-il, été plus loin que ne l'incitait la loi comme le prouve la mise en place d'une stratégie énergétique visant à utiliser des énergies renouvelables (construction de panneaux photovoltaïques, récupération d'eau de pluies...).

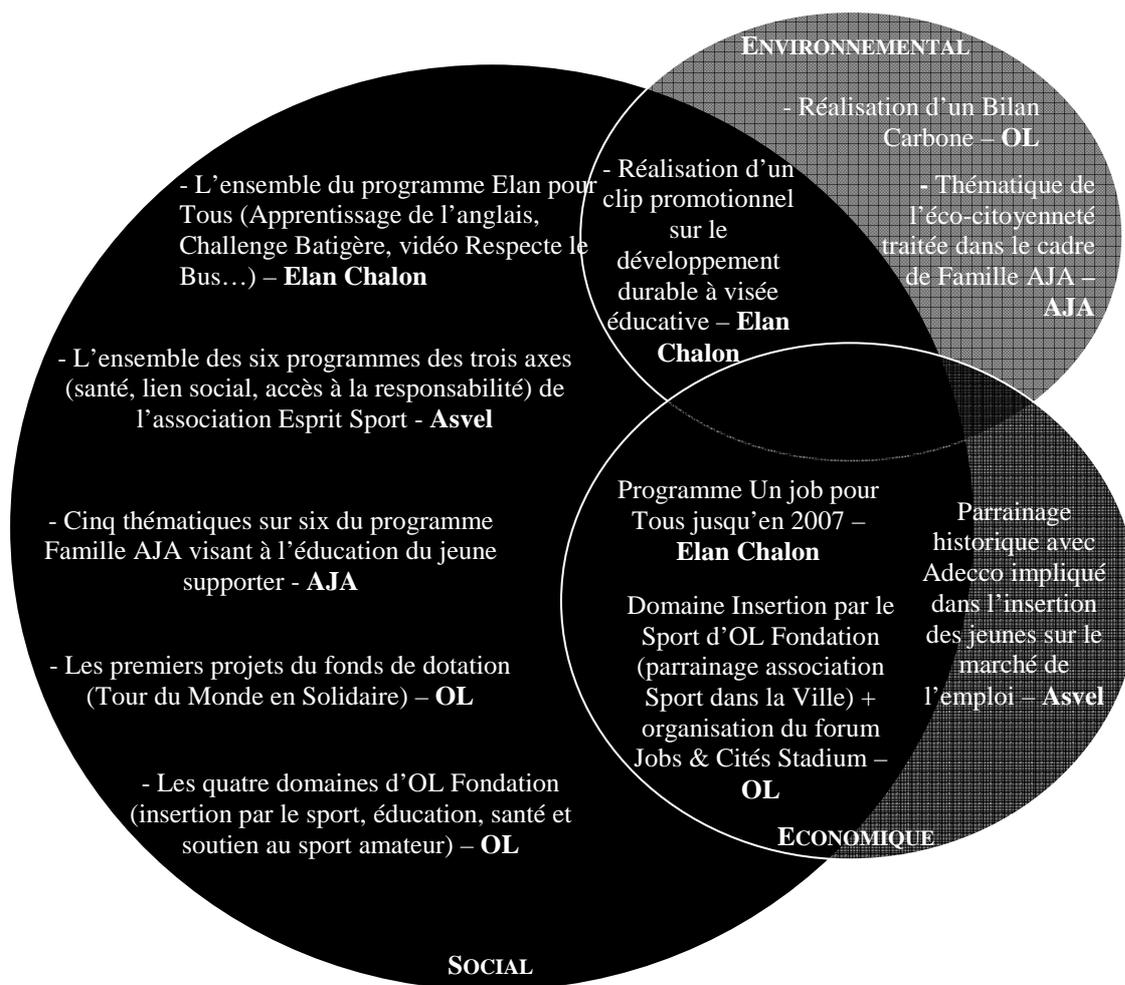


Figure 32 : La prédominance du pilier social du développement durable dans le contenu des différentes actions de RSE recensées.

6.1.2.2.3. L'évaluation sommaire des pratiques de RSE

Le dernier point saillant des différentes études de cas menées attestant la thèse du cosmétisme des pratiques de RSE concerne l'absence d'évaluation. En effet, seule l'évaluation *in fine*, autrement dit celle évaluant l'impact des pratiques mises en œuvre, est partiellement prise en compte. En revanche, l'évaluation *ex ante* en matière de RSE, est totalement absente de la politique managériale des clubs. L'évaluation est pourtant une étape primordiale du cadre d'analyse construit puisque c'est à travers elle que les dirigeants ont la possibilité de rétroagir sur les stratégies de RSE. Au regard de notre cadre d'analyse qui repose en grande partie sur la méthode PDCA, l'évaluation établit un lien direct permettant de réajuster les pratiques de RSE réalisées aux objectifs initialement poursuivis. Alors que la TPP constitue le corpus théorique dominant dans le champ de la RSE, nous n'observons

qu'une très faible concertation de la direction des clubs envers leurs parties prenantes afin d'inscrire les stratégies de RSE dans une dimension de moyen ou long terme.

L'ensemble des clubs étudiés s'est saisi de l'outil Internet pour communiquer sur les pratiques de RSE réalisées. La plupart d'entre eux se satisfont également des retours positifs des parties prenantes ayant bénéficié de ces actions en collectant leurs ressentis. C'est le cas de l'AJA et de l'Elan Chalon dont les dirigeants déclarent se baser sur les propos de ces acteurs dans la décision ou non de reconduire certaines pratiques. C'est également le cas de l'Asvel qui, grâce à ce type de retours, a entamé depuis la fin des années 2000 un travail de *reporting* conséquent. Les dirigeants villeurbannais compilent ainsi chaque année différents articles recueillis dans la presse locale ou directement sur le site Internet officiel du club afin de rendre compte auprès des différents partenaires et notamment des collectivités publiques de leur activité au sein de la cité. Ces documents volumineux apparaissent être une première étape dans la tentative d'évaluation de la stratégie de RSE du club. Cette dernière demeure toutefois à un stade cosmétique dans la mesure où les actions ne sont évaluées qu'après avoir été mises en place et sans réelle concertation au préalable. L'OL présente les mêmes caractéristiques concernant ses pratiques d'évaluation puisque seule l'évaluation *in fine* est prise en compte. Elle est toutefois plus élaborée que celle de son homologue villeurbannais en raison de ressources plus importantes et d'un réseau tissé à l'aide de l'association IMS-Entreprendre qui offre ses compétences dans l'expertise des pratiques de RSE au club lyonnais. Pour le moment, seuls les rapports annuels de la fondation permettent de constater des actions menées et font un récapitulatif financier des mesures mises en œuvre concernant la politique de mécénat. De même, un travail de *reporting* est effectué dans le cadre du rapport annuel d'activités à destination des actionnaires du club lyonnais. Cette évaluation se limite à quelques pages décrivant la stratégie de mécénat à laquelle souscrit l'OL depuis la création de sa fondation en 2007 et répond aux directives de la loi NRE qui impose depuis 2001 à toute société cotée de faire l'évaluation de son impact social et environnemental de ses activités.

SYNTHESE DE LA SECTION 6.1

L'étude des sept dimensions de notre cadre d'analyse s'est effectuée en confrontant les données recueillies dans l'ensemble des enquêtes exploratoires menées, et plus particulièrement dans chacune des quatre études de cas, aux propositions de recherche auxquelles nous avons souscrites dans la première partie de notre thèse. Les conclusions dressées font état d'une validation des propositions de recherche ayant guidé notre réflexion jusqu'ici. La première selon laquelle les facteurs d'influence institutionnels expliquent la réalisation de pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels est en grande partie vérifiée. En effet, le mimétisme avec lequel les pratiques de RSE sont réalisées est caractéristique du secteur des clubs sportifs professionnels. Ces organisations forment un champ organisationnel au sens défini par DiMaggio et Powell (1983), autrement dit, elles regroupent dans leurs réseaux de parties prenantes un ensemble d'acteurs qui participent à l'émergence d'une RSE comme un processus managérial en cours d'institutionnalisation. Les pouvoirs publics représentent ainsi des parties prenantes essentielles de la vie des clubs comme le prouvent les discours des acteurs des clubs interviewés qui tentent, à travers l'exercice de la RSE, de réaffirmer le rôle « citoyen » de leurs organisations (Durand & Bayle, 2004). Ces forces contraignantes au sein du secteur sportif professionnel se mesurent notamment par la dépendance entre clubs et pouvoirs publics que ce soit en matière de financement pour les clubs ne bénéficiant pas d'une couverture télévisuelle conséquente (cas de l'Elan Chalon et de l'Asvel) ou en matière de soutien financier et politique au développement des clubs (investissements respectifs des collectivités territoriales auxerroises et lyonnaises dans le nouveau centre de formation de l'AJA et la construction du nouveau stade).

Ces observations nous ont conduits à distinguer deux modèles de légitimation qui aboutissent toutefois aux mêmes réponses managériales de la part des dirigeants de clubs en matière de RSE. Celles-ci sont caractérisées par le cosmétisme des pratiques de RSE, marquées notamment par de faibles moyens engagés dans leur réalisation et prenant la forme le plus souvent de pratiques de mécénat axées sur la seule dimension sociale du développement durable. Ainsi, l'analyse des stratégies de RSE des quatre clubs étudiés au regard de la seconde partie de notre cadre d'analyse (objectifs, ressources, parties prenantes, outils de gestion, action et évaluation) confirme notre seconde proposition de recherche consacrant les stratégies de RSE comme symboliques. Elle établit également un lien entre les deux propositions de recherche retenues dans la mesure où la légitimité recherchée par les

clubs conduit ces derniers à intégrer seulement partiellement la RSE à leurs politiques managériales. Les conclusions de nos études de cas sont résumées ci-dessous (figure 33).

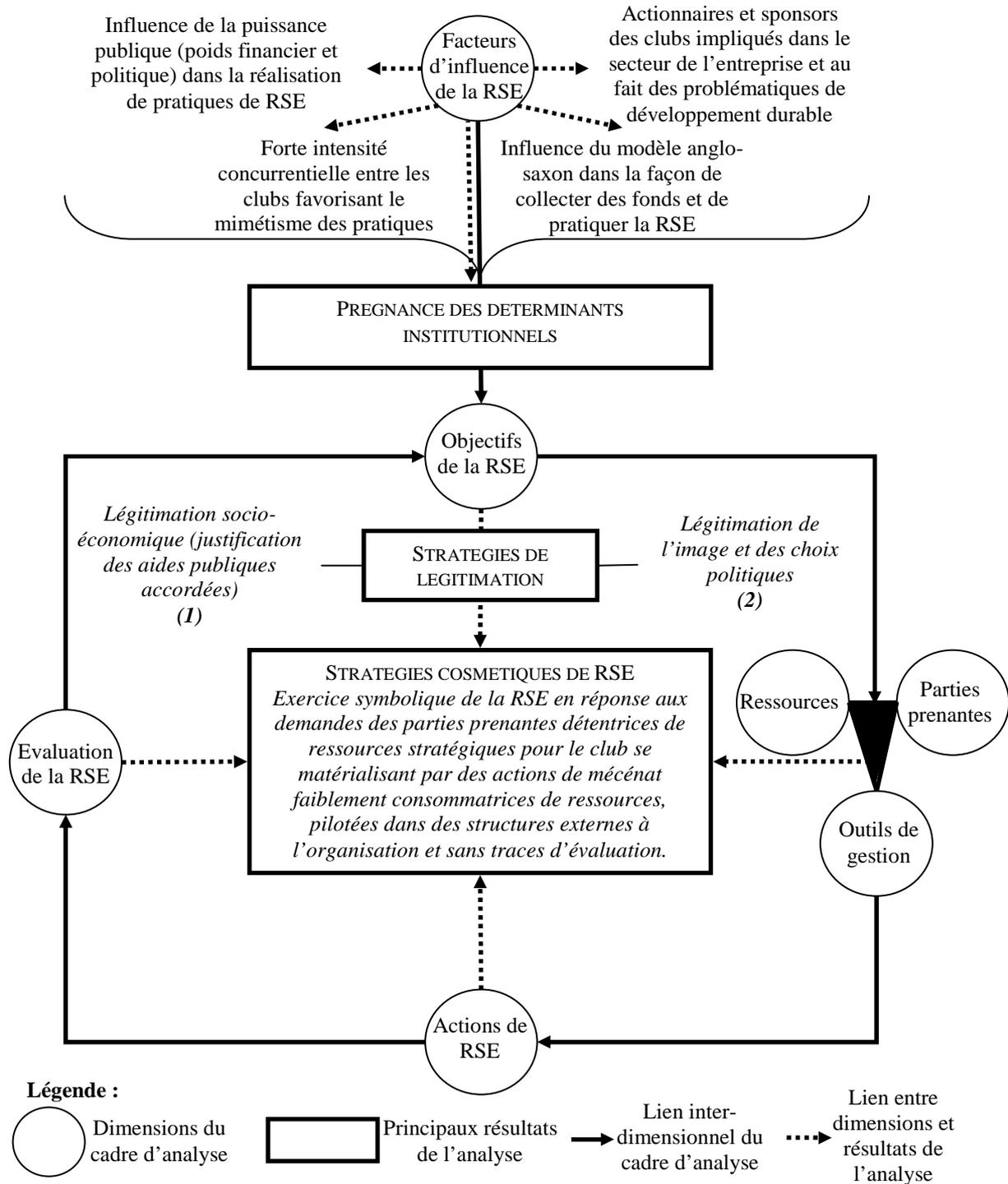


Figure 33 : Résumé des résultats communs observés des études de cas au regard du cadre d'analyse.

SECTION 6.2. VOIES D'EXPLORATION DE LA RECHERCHE ET APPORTS MANAGERIAUX ASSOCIES

« Vous savez ce que c'est la recherche : on part sur une question et on trouve en cours de route des faits qui vous en posent une autre » (Meyer, 1995, p. 77).

Comme l'évoque l'extrait de l'œuvre du journaliste et sociologue français Philippe Meyer (1995) intitulée « *les progrès du progrès* », la recherche représente un puits sans fonds dans lequel la plupart des questions posées ne trouvent réponse que dans la formulation d'autres questionnements. C'est inspiré de cette démarche itérative, démarche préconisée en outre pour la méthode des études de cas (Yin, 2003) et à laquelle nous avons souscrit tout au long de la deuxième partie de notre thèse, que nous consacrons cette dernière section. La confrontation des résultats observés à travers les différentes enquêtes exploratoires avec le néo-institutionnalisme sociologique, sur lequel nous nous sommes appuyés pour construire notre problématique et nos propositions de recherche associées, n'apparaissent pas en totale adéquation avec cette théorie. Ainsi, si nous observons de façon générale le cosmétisme des pratiques de RSE dans le champ des clubs sportifs professionnels français, des variables autres qu'institutionnelles façonnent la topographie du champ et sont en mesure d'expliquer les écarts inter-organisationnels des pratiques de RSE.

C'est donc partant des limites théoriques du néo-institutionnalisme sociologique que s'inscrivent nos propos. En effet, la TNI n'apparaît pas capable d'expliquer l'hétérogénéité des pratiques de RSE au sein d'un champ organisationnel. Le cœur de cette théorie est fondé sur la présence d'isomorphismes explicatifs de l'adoption de pratiques par les organisations et de leur diffusion au sein d'un champ organisationnel. Or, selon les clubs étudiés, la RSE n'est pas pratiquée de la même forme ni avec le même degré d'intensité ce qui invite à penser que des facteurs d'influence autres que les seules variables institutionnelles agissent en matière d'adoption et de diffusion de pratiques socialement responsables. La publication récente de textes normatifs en faveur de la RSE (Agenda 21, SNDDS...) ou encore les attentes de certaines parties prenantes notamment les pouvoirs publics en matière de développement durable fait de la RSE un processus en cours d'institutionnalisation. Toutefois, les différences constatées entre les clubs ne permettent pas de caractériser la RSE de processus institutionnalisé. Ce déficit d'institutionnalisation peut être expliqué par la diversité des clubs

sportifs professionnels qui, même lorsqu'ils sont appréhendés de façon restrictive dans la typologie dressée au Chapitre 2 (appartenant à une ligue professionnelle et constitué en société commerciale), constituent un champ organisationnel hétérogène. Cette caractéristique du champ nous a poussés dans nos études de cas à concevoir par exemple deux stratégies de légitimation distinctes entre les clubs de football et ceux de basket-ball.

Cette section constitue donc une voie d'exploration de la recherche et consacre les prolongements de l'analyse de la RSE dans les clubs professionnels en évoquant le passage d'un processus en cours d'institutionnalisation à une pratique innovante (6.1.1). Cette transition nous permet de dresser une typologie des stratégies de RSE des clubs au regard des sept dimensions de notre cadre d'analyse au travers de laquelle nous mettons en évidence deux grands types de comportements stratégiques de RSE : cosmétique et intégré. Ceux-ci évoluent sur un continuum allant du club « friedmanien », qui ne pratique pas la RSE, au club sociétal qui en fait sa raison d'être. Nous discutons des caractéristiques types de chacun des comportements affichés tout en évoquant les conditions de passage des clubs du stade cosmétique au stade intégré. Cette section est l'occasion d'explorer les potentialités de la RSE comme actif stratégique du club. A ce titre, la formation des jeunes joueurs constitue une base sur laquelle les clubs semblent pouvoir naturellement s'appuyer afin de s'inscrire comme des organisations socialement responsables et impliquées dans la vie de leurs territoires. Elle permet également de réconcilier les pôles sociaux et économiques à l'origine de la tension au sein du champ de la RSE (Dupuis, 2011). Enfin, dans une perspective de préconisation, nous présentons deux outils au service du management de la RSE (6.1.2). Le premier, le fonds de dotation, est un outil que les clubs sportifs professionnels commencent à utiliser afin d'inclure de nombreuses parties prenantes aux stratégies de mécénat menées. Si cet outil ne change pas les finalités du club, il n'en est pas de même du bilan sociétal, le second outil de management de la RSE que nous proposons. Celui-ci, créé par le Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale (CJDES) permet de croiser les intérêts des acteurs internes et externes à l'organisation impactés par ses actions afin d'orienter le club vers un comportement plus sociétal.

6.2.1. La RSE : de l'institutionnalisation à l'innovation

Jusqu'ici, nous avons décrit la RSE des clubs sportifs professionnels français comme un processus en cours d'institutionnalisation. Dans cette optique, les premières observations des études de cas ont fait état de la prégnance des déterminants institutionnels influençant la mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des clubs. Ainsi, la présence d'isomorphismes organisationnels et le cosmétisme général des pratiques de RSE structurent le champ organisationnel des clubs autour d'une mise en œuvre partielle des principes du développement durable. Toutefois, la conception d'une RSE en cours d'institutionnalisation est différente de celle d'une RSE institutionnalisée. Certains auteurs estiment ainsi que les valeurs sociales et environnementales n'ont pas été institutionnalisées dans les logiques de fonctionnement des organisations de taille moyenne contrairement à celles des grands groupes (Quairel et Auberger, 2005). Les clubs étant structurés comme des PME, nous nous basons sur cette idée afin de montrer que les clubs peuvent s'écarter d'un comportement général cosmétique. Les écarts inter-organisationnels que nous mettons en évidence par la suite trouvent leurs origines dans les nombreuses variables des clubs et plus particulièrement celles organisationnelles (histoire du club, taille...) et managériales (culture et formation des dirigeants). Nous partons donc des limites théoriques du néo-institutionnalisme sociologique (6.2.1.1) afin de montrer que les stratégies de RSE peuvent différer d'un club à un autre. Les potentialités offertes du champ de la RSE nous invitent à considérer ce dernier en mouvement permanent. En nous appuyant sur une des nombreuses typologies des stratégies de RSE des entreprises, nous adaptons celle de Martinet et Payaud (2008a) afin de proposer une taxonomie des stratégies de RSE des clubs (6.2.1.2). Nous montrons enfin à travers deux comportements principaux de stratégies de RSE, cosmétique *versus* intégré, que le passage du premier stade au second peut constituer une innovation managériale potentielle pour les clubs (6.2.1.3).

6.2.1.1. LES LIMITES THEORIQUES DU NEO-INSTITUTIONNALISME SOCIOLOGIQUE

Selon Hasselbladh et Kallinikos (2000, p. 700), « *les questions de savoir pourquoi certaines idées ou techniques connaissent un véritable succès alors que d'autres non ou pourquoi des modes d'administration ou des pratiques se diffusent sans modification d'une organisation à une autre alors que d'autres sont à chaque fois réinterprétées ne trouvent pas*

de réponse dans la version standard du néo-institutionnalisme ». De nombreuses critiques se sont ainsi élevées reprochant à la TNI son caractère trop déterministe (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007 ; Leca, 2006). Tandis que ce courant théorique invite à prendre en considération les forces institutionnelles comme cause explicative des isomorphismes au sein d'un champ organisationnel, les pratiques observées font parfois état de formes distinctes liées aux spécificités organisationnelles des acteurs (ressources à disposition, implication plus ou moins forte des dirigeants dans la RSE...). Nous observons ce même phénomène dans le secteur des clubs sportifs professionnels français. En effet, bien qu'ayant démontré la nature isomorphe des stratégies de RSE qui se matérialise par le caractère général cosmétique des pratiques menées, nous observons des écarts inter-organisationnels, notamment dans certaines dimensions de notre cadre d'analyse, même lorsque les cas présentent des profils organisationnels semblables. C'est la raison pour laquelle nous évoquons les limites du néo-institutionnalisme sociologique en développant deux d'entre elles qui nous paraissent importantes à prendre en compte. La première est le risque de conformisme social (Leca, 2006) qu'encourent les analyses comportementales des organisations reposant uniquement sur un prisme néo-institutionnel (6.2.1.1.1). Ce risque lié au degré de déterminisme élevé de la TNI ne laisse que peu de place à l'innovation des pratiques managériales de RSE et ont incité certains auteurs à prendre en compte un néo-institutionnalisme « étendu » afin de dépasser cet écueil (Hoffman & Ventresca, 2002 ; Leca, 2006). La seconde limite intimement liée à la première est l'absence d'intégration des caractéristiques stratégiques des agents évoluant dans le champ organisationnel des clubs (6.2.1.1.2). Dans les prolongements théoriques que nous développons, nous invitons donc à dépasser ces limites afin de reconsidérer l'aspect stratégique des clubs dans la tentative d'adoption et de diffusion de la RSE au sein de leurs organisations.

6.2.1.1.1. Le risque de conformisme social

Certains auteurs reprochent au néo-institutionnalisme sociologique son caractère déterministe à l'origine d'un conformisme social élevé incapable d'expliquer les différences entre organisations au sein d'un même champ organisationnel (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007 ; Desreumaux, 2004 ; Leca, 2006). Ces critiques tirent leurs origines dans le refus d'imputer uniquement à l'isomorphisme, considéré par les auteurs du courant néo-institutionnel comme la caractéristique principale du processus de bureaucratisation des

firmes contemporaines, l'explication de l'adoption et de la diffusion de pratiques organisationnelles. Leca (2006) compare ainsi les organisations, telles qu'elles sont définies dans la version actuelle de la TNI, à des lemmings, ces petits êtres à la chevelure verte héros du jeu vidéo éponyme se copiant les uns aux autres sans réfléchir à leurs actions. Il préconise en outre de dépasser cette explication réductrice de l'avènement de nouvelles formes organisationnelles. Dans une de leurs communications, Ben Mlouka et Boussoura (2008) concluent, quant à eux, que le déterminisme environnemental et institutionnel, conjugué à la passivité de l'entreprise face à ses pressions institutionnelles, semble être réducteur d'une certaine réalité sociétale de l'entreprise. Toutes ces critiques portent en elles l'idée qu'il est impossible selon la vision néo-institutionnelle d'observer des pratiques managériales innovantes et que les organisations devant affronter, pour reprendre une expression de Stinchcombe (1965), « le handicap de la nouveauté » ont une légitimité menacée dans leurs environnements notamment lorsque le champ organisationnel est en formation (Aldrich & Fiol, 1994). Comment dès lors expliquer, en dépit des risques de survie, la présence d'organisations faisant le pari de l'innovation et constituant de véritables entrepreneurs institutionnels élaborant eux-mêmes leurs règles, leurs normes et leurs valeurs sociales ?

La TNI dans sa version standard n'a jamais semblé en mesure de répondre à cette question. Toutefois, les auteurs du courant dès la fin des années 1980 ont admis l'existence d'entrepreneurs institutionnels capables d'influer eux-mêmes sur leur environnement (DiMaggio, 1988). Dans le cas des stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels que nous avons appréhendée en cours d'institutionnalisation au regard du stade embryonnaire de son développement, la simple élaboration d'une stratégie de RSE formalisée et exercée même de manière cosmétique, constitue en soi une innovation managériale. En effet, quand bien même la RSE est arrivée et s'est diffusée dans les organisations selon un processus isomorphe, elle fait constamment l'objet par les dirigeants de clubs au fait des enjeux d'une démarche de RSE, d'une réappropriation et d'une adaptation fonction de variables autres qu'institutionnelles et que nous mettons en évidence dans la suite de nos propos.

6.2.1.1.2. La non-prise en compte des capacités stratégiques des agents

La seconde critique adressée au néo-institutionnalisme concerne l'absence de toute considération stratégique que ce courant théorique accorde aux organisations (Leca, 2006). Cette critique déplore le manque d'intérêt porté par les auteurs néo-institutionnels à

l'élaboration sociale du processus de rationalisation des pratiques organisationnelles (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007). Elle reproche ainsi l'absence d'examen des moyens cognitifs et sociaux des agents sur lesquels reposent les mythes et les croyances rationalisées structurant les champs organisationnels. Cette critique s'élève contre la conception d'une RSE appréhendée comme une « méta-technologie sociale », autrement dit « une « grande » institution destinée à régler le comportement de l'entreprise avec son environnement » (Dupuis & Le Bas, 2009). Selon les détracteurs de la TNI, l'arrivée de pratiques organisationnelles et leur intégration n'est donc pas seulement la cause de forces institutionnelles exogènes d'origine indéterminée mais peuvent au contraire s'expliquer par des caractéristiques internes des organisations ainsi que celles des acteurs les pilotant.

Effectivement, la mise en œuvre de stratégies formelles de RSE au sein des clubs sportifs professionnels s'inscrit dans des pratiques innovantes tant le développement de la RSE dans ce secteur n'en est qu'à ses balbutiements. Partant de ce constat, nous apposons aux côtés des forces institutionnelles un puissant jeu d'acteurs influençant la réalisation de pratiques de RSE. Alors que la TNI attribue à la puissance publique et aux corporations professionnelles un rôle prépondérant de l'avènement des pratiques organisationnelles (Campbell, 2007 ; DiMaggio & Powell, 1983), des travaux démontrent le rôle majeur des acteurs internes des organisations et notamment des dirigeants dans le processus d'adoption et de diffusion des principes de RSE. Nous souscrivons ici aux travaux d'Amblard et *al.* (1996) pour qui les logiques d'action des dirigeants font référence aux principes générateurs de l'action individuelle et collective en situation : les valeurs (culture), les influences sur autrui (pouvoir) et les intérêts (stratégies). Dans notre cas, cela se matérialise par des pratiques qui, si elles peuvent être influencées au départ par des forces institutionnelles font, au moment de leurs arrivées au sein des clubs, l'objet d'une négociation et d'une adaptation de la part de l'équipe dirigeante des clubs. L'influence des dirigeants et le poids de leur éthique personnelle constitue ainsi un facteur prépondérant de l'engagement des entreprises dans la voie de la RSE (Pastore-Chaverot, 2011 ; Delchet, 2006) encore plus lorsque ces dernières sont des PME (Berger-Douce, 2008).

6.2.1.2. TENTATIVES DE TAXONOMIE DES STRATEGIES DE RSE DES CLUBS

Les déterminants institutionnels de l'exercice de la RSE par les clubs sportifs professionnels participent à l'émergence d'un champ institutionnalisé marqué par une homogénéisation des pratiques centrées sur la question du développement durable. Ce résultat, auquel nous sommes parvenus en montrant l'incitation forte de la part des pouvoirs publics à la réalisation de pratiques de RSE et l'intensité des isomorphismes normatifs structurant le champ des clubs sportifs professionnels, ne peut seul expliquer les écarts organisationnels constatés entre les cas étudiés en matière de RSE. Tel que nous les avons envisagés précédemment, d'autres facteurs notamment managériaux incitatifs à la prise en compte de la question du développement durable sont à l'origine de formes et de degrés différents de pratiques de RSE selon les clubs. C'est la raison pour laquelle les stratégies de RSE dans les clubs sportifs professionnels peuvent être analysées selon leur degré d'engagement et faire l'objet de taxonomies. De nombreux travaux stratégiques sur lesquels nous nous sommes appuyés pour construire notre cadre d'analyse tentent de classer les stratégies de RSE selon leurs caractères symboliques ou substantiels (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004), réactifs ou proactifs (Porter & Kramer, 2006) ou encore relevant de figures libres ou imposées (Aggeri, Pezet, Abrassart & Acquier, 2005).

Plus récemment, des travaux menés par Martinet et Payaud (2008a, 2009) (6.2.1.2.1) se sont attachés à repérer, à partir de données qualitatives, des comportements stratégiques types de grandes sociétés en matière de RSE s'échelonnant sur un continuum allant de l'entreprise « friedmanienne », qui n'exerce pas la RSE, à l'entreprise sociale qui en a fait sa raison d'être. A partir des éléments de réflexion mobilisés par ces auteurs, nous adaptons leur typologie au cas des clubs sportifs professionnels (6.2.1.2.2). Nous développons ensuite plus particulièrement les stratégies cosmétique et intégrée, soit deux des comportements stratégiques retenus entre l'entreprise « friedmanienne » et l'entreprise sociale (les deux extrêmes du continuum), que peuvent potentiellement revêtir les clubs en matière de RSE (6.2.1.2.3). La première d'entre elles caractérise le comportement typique des clubs sportifs professionnels que nous avons en partie décrit à travers les cas étudiés et que nous généralisons à l'ensemble du secteur. La seconde soutient la thèse d'une RSE potentiellement intégrée aux logiques de fonctionnement des clubs. Enfin, nous synthétisons l'ensemble de la typologie réalisée en caractérisant chacune des dimensions de notre cadre d'analyse par des comportements types observés ou attendus en matière de RSE (6.2.1.2.4).

6.2.1.2.1. Une typologie des comportements stratégiques de RSE des grandes sociétés

Ce paragraphe est développé à l'aune des travaux de Martinet et Payaud (2008a, 2008b, 2009, 2010) que nous avons succinctement décrits dans la première partie de notre thèse. En s'appuyant sur des données qualitatives secondaires (rapports d'experts, articles de presse, sites Internet...), ces auteurs mettent en avant une hybridation des stratégies de RSE exercées par des grandes sociétés cotées. Les différents comportements observés rendent compte de la potentialité du champ de la RSE pour la tentative de typologies. Dans une de leurs contributions, Martinet et Payaud (2008a) établissent un continuum allant de l'entreprise « friedmanienne » à l'entreprise sociale. Ces deux types de comportements sont appréhendés comme des idéals-types offrant des repères permettant de réaliser un projet de taxonomie. L'entreprise « friedmanienne » est définie en référence au titre du célèbre article de Friedman (1970) qui veut que la seule responsabilité sociale de l'entreprise soit de maximiser ses profits. Elle est marquée par l'absence de prise en compte des enjeux de l'adoption d'une conduite socialement responsable de la part de l'entreprise. La seconde, l'entreprise sociale, découle de la définition empruntée au Ministère du Commerce et de l'Industrie du Royaume-Uni qui la décrit comme « *une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires* » (Department of Trade and Industry, 2002). Entre ces deux idéals-types, trois comportements stratégiques en matière de RSE apparaissent distinctivement :

- l'entreprise à la stratégie cosmétique faisant état d'une pratique légère de la RSE répondant la plupart du temps à des impératifs légaux (exemple de l'article 116 de la loi NRE obligeant les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités) sans réelle volonté de construire une stratégie durable avec ses parties prenantes ;
- l'entreprise à la stratégie annexe ou périphérique faisant état d'une pratique de la RSE impliquée à sa stratégie organisationnelle sans qu'elle ne soit en lien direct avec les problématiques de l'entreprise ; ce que Porter et Kramer (2006) nomment la citoyenneté d'entreprise marquée par la résolution de problèmes sociaux d'ordre générique auquel n'importe quelle entreprise peut répondre ;

- l'entreprise à la stratégie intégrée faisant état d'une pratique de la RSE substantielle en lien avec son cœur de métier et prise en compte dans l'évaluation de la performance ; cette dernière pouvant être qualifiée de « globale » ou « durable ».

Dans la suite de leurs travaux, Martinet et Payaud (2009, 2010) ont même été jusqu'à développer le concept de « RSE-BOP » (Prahalad, 2004) que nous avons évoqué au premier chapitre. Les auteurs ont donc mis en évidence la potentialité des multinationales à prendre en charge l'extrême pauvreté mondiale et présentent ce comportement comme une forme avancée de RSE et une voie pour l'aide au développement des pays les plus pauvres (Martinet et Payaud, 2010). En cela, ils préconisent aux grandes sociétés de repenser leurs modèles de développement afin régénérer leurs politiques managériales auparavant orientées exclusivement par des critères financiers.

6.2.1.2.2. Adaptation de la typologie au secteur du sport professionnel

Nous nous sommes inspirés de la typologie opérée par Martinet et Payaud (2008a) afin de l'adapter au champ du sport professionnel et plus particulièrement au cas des clubs sportifs professionnels. En effet, les écarts organisationnels entre société de capitaux et clubs sportifs professionnels ne nous autorisent pas à dupliquer la typologie effectuée par Martinet et Payaud (2008a) afin de caractériser des comportements types de RSE observés au sein du secteur sportif professionnel. L'exemple de la RSE-BOP en est un parfait exemple. Bien que les clubs professionnels mobilisent l'objet sport potentiellement vecteur de RSE (Smith & Westerbeek, 2007), leur champ d'action souvent limité à leur aire locale ne permet pas de s'emparer de la question de l'extrême de la pauvreté mondiale¹⁹⁷. De même, l'étendue du champ organisationnel des clubs professionnels français composé d'environ 200 organisations comparé aux 700 entreprises françaises cotées, ainsi que le stade embryonnaire du développement de la RSE dans le secteur du sport n'offrent pas les mêmes perspectives de typologies. C'est la raison pour laquelle, nous n'avons retenu que deux comportements stratégiques types, le club cosmétique et intégré, compris entre deux comportements idéal-typique, le club autiste et sociétal (tableau 56).

¹⁹⁷ A l'exception des plus grands clubs de football européens, la plupart des clubs français n'ont pas un champ d'action et un rayonnement assez large pour exercer cette RSE-BOP.

DEGRE D'INTEGRATION DE LA RSE				
COMPORTEMENT RETENU	AUTISTE	COSMETIQUE	INTEGRE	SOCIETAL
DESCRIPTIF DU COMPORTEMENT	Absence de pratiques de RSE (organisation « friedmanienne »)	Pratiques de RSE exogènes, ponctuelles n'entrant pas dans la stratégie de pilotage de l'organisation	Pratiques de RSE à la frontière exogène/endogène intégrée à certaines fonctions de l'organisation	Pratiques de RSE endogènes intégrées au pilotage stratégique de l'organisation
FINALITE				

Tableau 56 : Continuum des stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels et typologie associée.

A l'image des organisations « friedmanienne » et sociétale appréhendées dans la typologie de Martinet et Payaud (2008a) comme les deux extrêmes du continuum des comportements stratégiques de RSE de grandes entreprises, nous envisageons les clubs aux comportements stratégiques autiste et sociétale en matière de RSE comme délimitant la topographie du champ organisationnel des clubs sportifs professionnels. Le terme « autiste » est employé de façon métaphorique pour désigner les clubs qui, en apparence, ont la possibilité de pratiquer la RSE mais ne le font pas. Le club autiste est caractérisé par l'absence formelle d'une quelconque stratégie de RSE et correspond à la vision « friedmanienne » qui consiste à n'envisager l'entreprise socialement responsable que par sa capacité à réaliser des profits (*profits for profits organizations*). Adapté aux cas des clubs sportifs professionnels, ce comportement s'entend comme la volonté des clubs de maximiser la performance sportive unique condition de la pérennité de leurs organisations.

A l'opposé, le club sociétal se caractérise par des pratiques de RSE endogènes intégrées au pilotage stratégique de l'organisation. Ce type de comportement fait référence à des stratégies de RSE institutionnalisées qui découlent d'elles-mêmes tant la finalité de l'organisation n'est pas guidée par la logique néolibérale de maximisation du profit (*non profit organizations*). Les surplus réalisés sont réinvestis au profit de la communauté et des nombreuses parties prenantes internes et externes composant l'environnement des clubs. L'appellation « sociétal » de laquelle se dégage en filigrane la notion de performance sociétale semble en outre mieux caractériser l'intégration de la RSE aux logiques de fonctionnement des clubs que celle de « social » consacrée dans la littérature anglo-saxonne.

Nous évoquons ici les mêmes raisons pour lesquelles nous avons adopté la norme ISO 26 000 comme support de définition des pratiques de RSE et qui consacre la responsabilité sociétale en lieu et place de la responsabilité sociale pour des raisons sémantiques, le terme anglais « social » étant trop réducteur au vue des potentialités qu'offre la réalisation de stratégies de RSE.

6.2.1.2.3. Stratégie de RSE cosmétique *versus* intégrée

Sur le continuum dressé à l'extrémité duquel émergent les clubs autiste et sociétal, nous avons catégorisé, de façon binaire, deux comportements de clubs se distinguant par leur capacité ou non à intégrer la RSE à leurs stratégies organisationnelles. A la différence de la typologie réalisée par Martinet et Payaud (2008a), nous ne définissons pas un troisième type de comportements (stratégie de RSE annexe ou périphérique) permettant de caractériser les stratégies de RSE semi-intégrées en partie à cause du manque de données empiriques collectées à travers nos recherches. Nous admettons toutefois que des écarts au sein d'une même catégorie peuvent s'avérer significatifs parfois même au moins aussi importants qu'entre deux clubs dont la stratégie de RSE relève de catégories distinctes. Ainsi deux clubs présentant les caractéristiques d'un comportement cosmétique peuvent présenter des stratégies de RSE diamétralement opposées si le premier d'entre eux manifeste des signes autistiques en matière de RSE alors que le second a entamé une réflexion sur la façon d'intégrer la RSE à sa stratégie. Ce second club peut, à cet effet, être parfois plus proche des logiques organisationnelles d'un club dont la stratégie de RSE est intégrée.

Nous caractérisons donc chacun des deux comportements types au regard de la façon dont est exercée la RSE par les clubs. La description de la stratégie cosmétique généralise les résultats obtenus lors de l'analyse des études de cas faisant état du cosmétisme des stratégies de RSE. Le terme « cosmétisme » présent dans la littérature managériale désigne les pratiques de RSE exogènes ponctuelles qui n'influencent pas la façon d'orienter la stratégie globale de l'organisation. Les dirigeants de clubs dont la stratégie de RSE est cosmétique affiche une volonté de pratiquer la RSE et déclare d'ailleurs le faire, mais les pratiques demeurent, pour reprendre une expression de Porter et Kramer (2006) « à la périphérie » des activités principales de l'organisation. Cette pratique légère de la RSE est généralement due à une faible connaissance de la part des dirigeants des normes en matière de RSE et des enjeux sous-jacents à sa pratique. Les facteurs incitatifs à la mise en œuvre de la RSE se résument à

des pressions coercitives (exemple des missions d'intérêt général qui sont demandées par les pouvoirs publics en échange des subventions accordées) poussant parfois au mimétisme des pratiques lesquelles sont calquées sur les clubs les plus avancées en la matière. Ces dernières demeurent éclatées sans que n'apparaisse une réelle stratégie telle que nous l'avons définie précédemment, autrement dit, sans application d'une démarche type PDCA. Les vertus potentiellement socialisantes du sport sont intégrées dans les actions de RSE entreprises mais se suffisent à elles-mêmes. Cela signifie qu'elles n'ont besoin ni besoin d'être guidées par un plan d'objectifs à moyen ou long terme ni même d'être évaluées dans la mesure où, grâce à son métier d'organisateur de spectacles sportifs, le club est une organisation naturellement vouée à la pratique de la RSE. Les formes de pratiques correspondent le plus souvent à des actions de mécénat réalisées en partenariat avec des parties prenantes financeurs et se matérialisent par des partenariats responsables dont les athlètes professionnels épousent la cause.

Concernant la description de la stratégie intégrée, nous nous basons plus sur les comportements attendus des clubs plus que ceux observés puisque nous avons conclu à un fort degré de cosmétisme des pratiques de RSE au travers de l'analyse effectuée dans nos différentes enquêtes exploratoires. Nous faisons reposer la description de la stratégie intégrée sur des référentiels issus de la sphère entrepreneuriale classique. Toutefois des prémisses de stratégies intégrées observées dans chacun des quatre cas étudiés nous permettent d'adapter ces référentiels aux cas des clubs sportifs professionnels. Ainsi, les dirigeants des clubs dont la stratégie de RSE est intégrée à la logique organisationnelle ont conscience du pouvoir fort du sport comme vecteur de RSE mais, à la différence de la catégorie cosmétique, ne s'en contentent pas. Les principes du développement durable sont intégrés aux valeurs de l'équipe dirigeante et diffusés au sein de l'organisation. La RSE est appréhendée comme une norme managériale à laquelle doit répondre l'ensemble des pratiques de l'organisation. Les projets à moyen ou long terme dans lesquels apparaissent des plans d'objectifs prévoient une mise en pratique de la RSE qui se matérialise, au-delà de la capacité du club à mobiliser un réseau de parties prenantes autour de causes sociales, par un effort substantiel du club en matière de ressources et d'utilisation d'outils de gestion visant à concrétiser les objectifs fixés. La stratégie de RSE intégrée assure en outre une évaluation qui permet d'inscrire les pratiques de RSE dans une perspective d'amélioration continue.

6.2.1.2.4. Synthèse : caractérisation des comportements stratégiques des clubs

Après avoir décrit les deux comportements types constatés ou partiellement observés dans le champ des clubs sportifs professionnels français, nous établissons la synthèse des comportements stratégiques au regard des sept dimensions de notre cadre d'analyse (tableau 57). Les comportements autiste et sociétal sont décrits succinctement dans la mesure où nous insistons dans ce chapitre aux réalités des stratégies de RSE dans les clubs et que ces deux comportements ont été décrits comme des idéal-types de notre typologie. Ce tableau caractérise chacune des dimensions en résumant les observations effectuées et fait apparaître les frontières entre les comportements cosmétique et intégrée. Un club à la stratégie de RSE cosmétique ne signifie toutefois pas que toutes les dimensions le sont. La typologie dressée, à l'image d'un tableau de bord d'analyste sociétal, offre une grille de lecture performative permettant de mettre en évidence les lacunes des clubs en matière de RSE afin de les combler. Elle constitue, en outre, un support sur lequel nous nous appuyons pour dresser les potentialités offertes aux clubs afin de rendre plus durables leurs performances globales.

	AUTISTE	COSMETIQUE	INTEGREE	SOCIETALE
FACTEURS D'INFLUENCE	- Cadre réglementaire et enjeux non pris en compte.	- Conscience de la RSE sans connaissance des règles et des normes ; - Pressions/incitations des partenaires publics/privés.	- Connaissance des règles et normes ; - Culture et valeurs morales des dirigeants.	- Culture de RSE des dirigeants permettant d'aller au-delà des normes ;
OBJECTIFS	- Pas d'influence sur les sur les objectifs des dirigeants.	- Pas de changement de logiques d'action des dirigeants (résultats pour résultats) ; - (Re)légitimer les financements des partenaires.	- Objectifs clairement affichés en termes de RSE (plan stratégique, code éthique, charte de valeurs...) sans remise en cause des finalités. - Politique de formation forte	- Instrumentalisation du sport comme moyen de réponse aux problèmes de la société ; - Innovation managériale.
PARTIES PRENANTES	- Partenariats bilatéraux (sponsoring et subventionnement classique).	- Lancement de partenariats responsables avec un ou plusieurs acteurs publics/privés type partenariats triangulaires (club – collectivité et ONG).	- En augmentation notamment au niveau des associations humanitaires et caritatives ; - Prise en compte des attentes des acteurs internes.	- Multiples avec recherche de mise en réseau d'expériences (apprentissage de bonnes pratiques).
RESSOURCES	- Aucune ressource dédiée.	- Faibles (personnel du secteur marketing et commercial mis partiellement à disposition) ; - Ressources financières quasi-nulles.	- Substantielles (ressources humaines et financières accrues – mise à disposition de la marque) ; - Intégration dans la plupart des <i>process</i> de management et d'évaluation.	- Elevées (information et formation de l'ensemble des salariés à la RSE) ; - Part du budget et personnel spécifiquement alloués.
OUTILS DE GESTION	- Pas d'outils dédiés.	- Site Internet et création d'outils de communication externe (association, fonds de dotation, fonds de dotation, fondation...).	- Intégration des outils dédiés aux différents services de l'organisation et mise en œuvre d'outils de gestion innovants intégrés au processus d'évaluation (bilan sociétal).	- Multiplicité des outils de gestion du management favorisant une approche transversale et responsable du management.
ACTIONS	- Pas d'actions spécifiques.	- Actions par le biais d'opérations de sponsoring citoyen et d'opérations dédiées subventionnées.	- Développement du sponsoring citoyen et du mécénat ; - Rationalisation des actions (nombre et thèmes) – communication.	- Intégration des actions dans la vie quotidienne de l'organisation et de la politique des ressources humaines.
EVALUATION	- Pas pertinent.	- Intérêt pour l'évaluation mais non prise en compte.	- Intention et début d'évaluation affichée dans le rapport d'activité et de ceux des structures dédiées.	- Analyse de l'évaluation conduisant à la réflexion sur de nouvelles approches et outils (bilan carbone et/ou sociétal certification)

Tableau 57 : Typologie des comportements stratégiques dressée au regard des dimensions du cadre d'analyse.

6.2.1.3. L'INNOVATION MANAGERIALE DES CLUBS EN MATIERE DE RSE

Nous discutons à présent du passage du stade cosmétique au stade intégré comme potentiellement innovant du point de vue de l'exercice de la RSE dans les clubs. L'approche par l'innovation est de plus en plus mobilisée pour appréhender le concept de RSE (Bodet & Lamarche, 2007 ; Delpuech, 2009). En 2011, la Revue Française de Gestion faisait apparaître un numéro spécial intitulé « *Le management responsable. De la gestion des risques à l'innovation stratégique* », dans lequel une série de contributions évoquait l'approche par l'innovation comme un prolongement potentiel théorique de l'étude de la RSE. Selon cette perspective, la RSE est pensée comme un processus en cours d'institutionnalisation qui invite les dirigeants d'entreprises à reconsidérer le monde économique dans lequel évoluent leurs organisations. Ces travaux ambitionnent notamment de dépasser les nombreuses tensions existantes au sein du champ de la RSE (pôle social *versus* économique et les approches positivistes *versus* constructivistes) sur lesquelles reposent notre cadre d'analyse (Aggeri, 2011 ; Dupuis, 2011). Cette discussion s'inscrit dans la même logique que ces travaux mais se veut aussi plus opérationnelle. Elle rend compte des potentialités pour les clubs et leur réseau dense de parties prenantes de contribuer à une démarche de RSE intégrée reliant les considérations économiques et sociales/éthiques. La première proposition à valeur de préconisation que nous développons est inscrite dans la théorie des ressources et des compétences et consiste à muer la RSE en actif stratégique du club (6.2.1.3.1). Dans cette logique, les clubs sportifs professionnels peuvent contribuer, grâce à leur potentiel de diffusion de RSE (Smith & Westerbeek, 2007), à une meilleure prise en compte des problématiques sociétales au sein de leurs communautés en co-construisant avec leurs parties prenantes des stratégies de RSE efficaces du point de vue économique et éthique. La seconde proposition a trait à la formation et constitue, selon nous, la première pratique de RSE à devoir être mise en avant par les clubs. Nous développons la formation comme un (re)nouveau du modèle économique des clubs (6.2.1.3.2) car elle permet justement de lier dimension économique et éthique.

6.2.1.3.1. Muer la RSE en actif spécifique stratégique du club

En démontrant précédemment le faible niveau de ressources octroyées par les clubs à la réalisation de stratégies de RSE, nous avons démontré en parallèle la capacité de ces

organisations à fédérer un réseau important de parties prenantes. Considérant la difficulté de consacrer une part du budget à la réalisation de pratiques sociétales (même si l'alignement sur les objectifs du millénaire des Nations Unies fixant à 0,7% le montant du budget à affecter aux pratiques de RSE nous semble convenable), nous développons la capacité du club à animer son réseau de parties prenantes autour de la dimension sociétale. En effet, la théorie des parties prenantes, le corpus dominant dans le champ de la RSE, traite de la question du management des parties prenantes sous la forme de réponses que l'entreprise peut leur apporter alors même que la véhémence avec laquelle une partie prenante revendique ses intérêts n'est pas symbolique pour une organisation de l'importance du problème à traiter (Porter & Kramer, 2011). Nous avons donc recensé les différentes parties prenantes susceptibles de participer et de contribuer à une démarche de RSE intégrée aux stratégies mises en place en nous plaçant du point de vue de l'équipe dirigeante des clubs (tableau 58). Nous nous sommes inspirés du recensement des parties prenantes effectués dans les travaux de Breitbarth et Harris (2008) et de la méthodologie employée par Maltese (2009) qui synthétise les contributions des ressources des parties prenantes au fonctionnement des événements sportifs. L'adaptation de ces travaux aux cas des stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels permet de rendre compte des possibilités pour les clubs d'inscrire leurs politiques de développement dans la voie de la RSE.

PARTIES PRENANTES	APPORTS EN MATIERE DE RESSOURCES	CONTRIBUTION POSSIBLE A UNE DEMARCHE DE RSE INTEGREE
Dirigeants	Compétences managériales et relationnelles au service du développement du club	Principaux décideurs de la stratégie de RSE à mener – interface entre le club et l’ensemble des parties prenantes
Actionnaires	Capital et force de proposition de la politique stratégique du club	Capacité politique (droit de vote lors des conseils d’administration) à infléchir l’orientation stratégique
Athlètes et staff technique	Réputation (premiers salariés des clubs constituant le cœur de l’offre)	Soutien des actions de RSE menées (système de parrainage) et figures de communication externe
Staff administratif	Salariales – Humaines	Force de proposition d’actions de RSE à mener (porteur de projets sociétaux)
Institutions du mouvement sportif	Financières – légitimité (accord de participation aux championnats)	Aide aux actions menées par la mise en place de programmes de RSE au niveau national et participation aux actions de RSE pour les institutions locales
Partenaires privés	Financières et relationnelles	Financement des programmes sociaux, conclusion de partenariats responsables et partage de l’expérience dans le domaine de la RSE
Collectivités publiques	Financières et relationnelles (appui politique)	Mise en place d’un système d’évaluation des missions d’intérêt général afin de s’assurer d’une partie de l’affectation des subventions aux clubs à des causes d’intérêt général
Supporters et abonnés	Financières – recettes fixes de billetterie	Force de proposition d’actions de RSE à mener (porteur de projets sociétaux), participation aux actions
Spectateurs	Financières – recettes variables de billetterie	Force de proposition d’actions de RSE à mener (porteur de projets sociétaux), participation aux actions
ONG – association	Réputation et relationnelles	Sensibilisation aux causes sociales et partage des compétences acquises dans le domaine de la RSE avec le club
Médias	Financement et communication de la réputation	Communication et relais médiatique

Tableau 58 : Contribution possible des parties prenantes des clubs sportifs professionnels à une démarche de RSE intégrée, tableau inspiré des travaux de Maltese (2009) et de Breitbarth et Harris (2008).

Les dirigeants sont, dans ce modèle, les parties prenantes essentielles des stratégies de RSE des clubs dans la mesure où ils constituent des interfaces entre leurs clubs et l’ensemble des parties prenantes. Le passage du statut cosmétique à celui d’intégré passe donc par la capacité de l’équipe dirigeante à attirer et fédérer un ensemble de parties prenantes autour d’une stratégie de RSE formalisée. Les parties prenantes sont appréhendées comme partageurs de ressources et de compétences venant s’intégrer à la chaîne de valeur partenariale et dont la RSE fait partie et peut être analysée en tant que facteur stimulant dans la construction de partenariats et d’alliances dans le secteur du sport (Liu & Ko, 2011). La réalisation de partenariats gagnants-gagnants construits de concert entre les clubs et leur réseau de parties prenantes participe à une démarche de RSE intégrée répondant à l’adage de

« faire du profit en faisant du bien »¹⁹⁸. Cette stratégie consacre la vision de la RSE comme actif cospécialisé (McWilliams & Siegel, 2011) permettant d'exploiter les combinaisons entre ressources (Sirmon et *al.*, 2011). Le management des parties prenantes et leurs contributions possibles en termes de ressources à une stratégie de RSE intégrée (tableau 58) offre autant de possibilités pour les dirigeants de rendre transversale la politique de RSE au sein-même de leur club et entre le club et les acteurs de son environnement.

6.2.1.3.2. La formation : un (re)nouveau du modèle de développement des clubs

Nous abordons à présent un exemple de transposition de la mutation de la RSE en actif stratégique au secteur du sport et plus particulièrement du sport professionnel : la formation. Ce domaine est issu de l'observation des études de cas connues pour être historiquement des clubs précurseurs de la formation sportive à une certaine époque (AJA) et revenant à leurs métiers premiers de formateurs ou des clubs dont la formation constitue depuis quelques années un domaine opportun d'investissement (Asvel, Elan Chalon, OL). De fait, les clubs étudiés apparaissent en avance sur la question de la formation soit par leurs passés riches en la matière, soit par des orientations actuelles stratégiques fortes dans ce domaine (figure 34).

¹⁹⁸ Expression tirée de l'anglais « *doing well by doing good* » allègrement utilisée dans le champ de la RSE s'inscrivant dans le *business case* de la RSE et faisant l'hypothèse de l'absence d'antagonisme entre les objectifs de l'entreprise et de ses parties prenantes (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

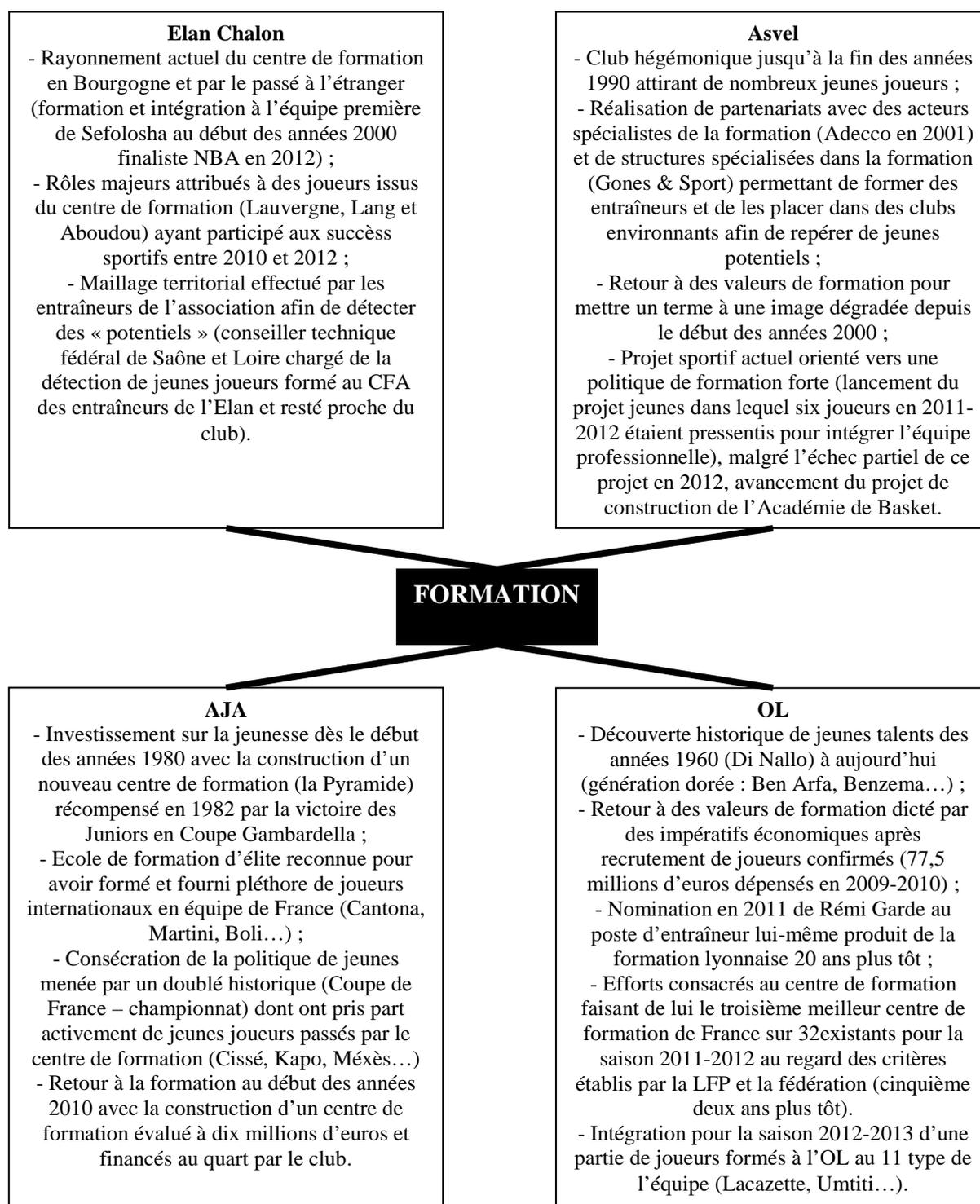


Figure 34 : Eléments de la politique de formation sportive des quatre clubs étudiés.

Toutefois, classer la formation comme une pratique de RSE à part entière apparaît complexe. En effet, dans certaines des activités des clubs étudiés comme la Pro A de basket-ball¹⁹⁹, elle est rendue obligatoire par les ligues professionnelles qui imposent un certain nombre de critères à respecter tels que la nécessité de posséder un centre de formation agréé.

¹⁹⁹ Article 224-1 des règlements de la LNB.

L'absence du caractère volontaire liée à l'obligation d'adhérer à une politique de formation est donc antinomique vis-à-vis du concept de RSE pour lequel nous avons consacré son caractère non-contraignant et dont la transposition au sein des organisations est laissée à la libre discrétion des dirigeants. C'est d'ailleurs l'une des raisons principales pour laquelle nous avons distingué, au moment de notre première étude exploratoire sur les sites Internet des clubs, les actualités sociales des actualités traitant de la formation. Nonobstant ces propos, nous pensons que la formation de joueurs s'inscrit dans une interface globale entre les clubs professionnels et leurs communautés inscrite dans la thématique de la RSE. De même, la stratégie d'investir dans ce domaine peut constituer une innovation managériale et ce, notamment pour deux raisons. Premièrement, il existe différents degrés d'intégration de la formation à la logique de développement du club ce qui rend les clubs très hétérogènes de ce point de vue et qui explique à la fois la formation de *leaders* dans ce domaine et celle de stratégies innovantes associées à ces positions de leadership. Deuxièmement, il existe de nombreux pans de formation encore peu investis par les clubs et qui mériteraient d'être explorés. Nous sous-entendons là la formation au sens large autrement dit pas uniquement la formation sportive même si c'est principalement elle que nous développons ci-dessous. A titre d'exemple, nous pensons que la formation des salariés du staff administratif, la reconversion des anciens sportifs ou des jeunes issus du centre de formation n'ayant pas percé au niveau professionnel sont autant de questions à devoir être traitées.

Nous découvrons ici la formation sportive. Celle-ci constitue un domaine historique investi depuis de longues années par de nombreux clubs. La décision du législateur français en 1999 de verser des subventions en contrepartie de la réalisation de missions d'intérêt général, dont la formation fait allègrement partie, symbolise la volonté de l'Etat d'établir ce domaine comme un pilier du modèle sportif français. Cette décision s'inscrit dans un modèle plus global où sport professionnel et amateur sont intimement liés comme en témoigne l'obligation pour chaque société commerciale de conserver une association support. Depuis 1984, l'appareil législatif français fixe des conditions d'agrément des centres de formation aujourd'hui codifiées dans le Code du sport²⁰⁰ et consignées dans un cahier des charges définissant les critères suivants :

- le niveau des compétitions auxquelles doit participer l'équipe professionnelle de l'association ou de la société sportive qu'elle a constituée ;

²⁰⁰ Article 211-4 et 211-5 du Code du sport.

- l'âge minimal et maximal des jeunes sportifs ;
- l'effectif minimal et maximal des jeunes sportifs susceptibles d'être accueillis dans le centre de formation ;
- l'effectif et les qualifications requises des personnes chargées de l'encadrement sportif, médical et social des jeunes sportifs ;
- la nature de l'enseignement scolaire, général ou professionnel ou de la formation universitaire accessible aux jeunes ainsi que les aménagements et les aides prévus ;
- l'existence de conventions liant le centre de formation aux établissements scolaires ou d'enseignement supérieur, d'une part, et de formation professionnelle, d'autre part ;
- les installations et équipements sportifs mis à disposition des jeunes sportifs ;
- la nature et les modalités de suivi médical mises en place ;
- la durée hebdomadaire d'entraînement ou de compétitions concernant les jeunes sportifs ainsi que les périodes de récupération et de repos nécessaires à la protection de leur santé ;
- les conditions d'hébergement, de restauration et de travail des jeunes sportifs ;
- les informations et documents comptables relatifs au centre de formation exigés²⁰¹.

Si chaque fédération a compétence pour décider du niveau de critère exigé afin de remplir les cahiers des charges dans l'optique de l'obtention de l'agrément, les ligues professionnelles ont, quant à elles, les prérogatives pour fixer les obligations sportives des clubs professionnels participant aux compétitions qu'elles organisent. Des deux activités étudiées que sont le basket-ball à travers les cas de l'Elan Chalon et de l'Asvel et le football à travers les cas de l'AJA et de l'OL, les obligations diffèrent. L'établissement d'un centre de formation est ainsi rendu obligatoire pour la LNB alors qu'il est facultatif pour la LFP comme nous l'avons évoqué précédemment. Pourtant dans ce dernier cas, la LFP met en garde contre les pertes économique-sportives liées à l'absence d'un centre de formation²⁰² faisant de la formation une pratique non-obligatoire mais néanmoins fortement conseillée. L'observation ainsi réalisée n'est pas sans rappeler une autre typologie distinguant les pratiques de RSE issues de « figures imposées » de celles issues de « figures libres » (Aggeri et *al.*, 2005). Reprenant dans sa thèse cette dichotomie, Acquier (2007, p. 367) définit les figures imposées

²⁰¹ Critères contenus dans le décret d'application D211-85 du Code du sport.

²⁰² Décrits dans l'article 102 de la charte du football professionnel, ces risques concernent la perte de protection des différents contrats des jeunes sportifs, l'impossibilité d'obliger le joueur de football de signer le premier contrat professionnel dans son club formateur, la perte potentielle des subventions versées au titre de la subvention.

comme « *constituant une approche a minima du développement durable, qui ne suffit pas à fonder une approche réellement stratégique de la RSE ou du développement durable* » et les figures libres comme renvoyant à « *un ensemble de démarches et de pratiques innovantes qui problématisent, de façon originale, la notion de développement durable par rapport à l'entreprise, son histoire et ses enjeux stratégiques et opérationnels* ».

Si l'on considère la forte latitude managériale laissée à la discrétion des managers de clubs quant à la politique de formation à mener, cette dernière s'inscrit dans les figures libres potentiellement à la source de repositionnements stratégiques (Dupuis, 2011). Dans cette optique, l'investissement réalisé dans la politique de formation du club peut tout à fait être envisagé comme une pratique innovante. Ainsi, à l'image de certains clubs dont les pratiques déontologiquement illicites (*ethical blowbacks*) se sont éloignées des valeurs présumées positives du sport et consacrées par les discours institutionnels, nous pensons que la formation fait parfois défaut aux politiques de développement des clubs alors qu'elle devrait en constituer l'une des compétences principales (*core competence*). A la lecture des entretiens menés avec les dirigeants des clubs étudiés, la formation n'est pas mentionnée comme une pratique de RSE, ce qui explique que nous l'avons appréhendée avant tout comme une interface entre le club et sa communauté. Toutefois, l'affirmation ou la réaffirmation d'un projet fort de politique de formation (figure 34) constitue une base commune de la politique de développement des quatre clubs étudiés. La formation nous apparaît donc comme une possible réconciliation des dimensions sociétales et économiques des clubs. Et même si l'instauration d'une politique de formation a été guidée par des problématiques économiques, notamment pour l'AJA et l'OL dépendants des droits télévisuels, et/ou d'image auxquelles a été confronté l'Asvel au début des années 2000 (Viévard, 2006), elle semble pouvoir être à l'origine de nouveaux modèles de développement à même de prendre en compte les trois dimensions du développement durable. Elle est également l'illustration de la façon de transposer une approche socio-économique défendue particulièrement par des chercheurs lyonnais de l'équipe de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor) et prenant corps dans les travaux de Savall (1979). Cette approche qui tente de rétablir une complémentarité entre le point de vue économique et social au sein des organisations permet ainsi de dépasser les antagonismes du champ entre les pôles social et économique de la RSE (Hatchuel, 2001). La formation apparaît dans les modèles de développement une condition *sine qua non* de la pérennité des clubs dans leurs environnements.

6.2.2. Des outils au service du management de la RSE

Cette sous-section est l'occasion d'introduire des outils de management au service de la RSE dans les clubs sportifs professionnels. Les outils présentés sont dépendants du positionnement stratégique dans lesquels les clubs se situent. Ils permettent le passage du stade cosmétique au stade intégré à condition d'entraîner avec eux un repositionnement des autres dimensions. C'est donc dans une perspective appropriative telle que nous l'avons développée au moment de la construction de notre cadre d'analyse que nous envisageons ces outils d'analyse. Le premier d'entre eux, le fonds de dotation (6.2.2.1), est un outil de mécénat récent qui offre des possibilités nouvelles quant au financement d'œuvres d'intérêt général. Au regard des nombreuses actions philanthropiques entreprises par les clubs sportifs professionnels, le fonds de dotation apparaît être un outil idoine à l'instrumentalisation et l'externalisation de la politique de mécénat de ce type d'organisations. Nous nous plaçons ici dans l'optique selon laquelle la création d'un fonds de dotation peut, à nos yeux, constituer un glissement progressif du mécénat des fondations d'entreprise vers ce qui ressemble à une stratégie de RSE intégrée au fonctionnement des clubs. Cette vision implique que les managers de clubs dépassent le stade cosmétique lié à la création de cet outil souvent mis en place pour répondre à des problématiques d'images et qui ne laissent que peu diffuser les principes de RSE à l'ensemble de leur organisation. Le second outil présenté, le bilan sociétal (6.2.2.2), est un instrument créé dans le champ de l'économie sociale il y a une dizaine d'années. Celui-ci a pour objectif d'évaluer les besoins sociétaux d'une organisation au regard notamment des parties prenantes. Il apparaît dans notre cas pertinent pour les clubs sportifs professionnels de se saisir de cet outil tant l'évaluation de la stratégie de RSE dans ce type d'organisations est laissée pour compte.

6.2.2.1. LE FONDS DE DOTATION : UN INSTRUMENT DE MANAGEMENT DE LA STRATEGIE DE RSE EN PLEIN ESSOR

Le fonds de dotation, instauré par le législateur en 2008, offre l'avantage des fondations tel que l'obtention de tous types de financements privés soumis aux mêmes conditions de déductibilité fiscale. Il permet, en outre, la mise en place d'un cadre juridique plus souple que la fondation d'entreprise (aucun montant minimum à investir pour une durée de vie limitée ou illimitée). De plus en plus de clubs choisissent cet outil afin

d'instrumentaliser leur politique de mécénat. En plus de sa fondation décrite précédemment, le club lyonnais a décidé, en 2009, de créer parallèlement un fonds de dotation intitulé « sOLidaire » permettant de soutenir des projets d'intérêt général émanant des supporters et sympathisants du club. D'autres clubs de football de ligue 1 ont opté pour cet outil tel l'OM qui a transformé en 2010 son programme d'actions sociales et citoyennes « OM Attitude » en fonds de dotation. Cette même année, le Rugby Club Massy Essonne évoluant en Fédérale 1 de rugby, soit le troisième niveau national, a choisi ce nouveau format juridique afin de formaliser sa politique de RSE. Ce club démontre ainsi que le fonds de dotation, structure éligible au mécénat située à mi-chemin entre l'association et la fondation, est en train de s'étendre et apparaît aujourd'hui comme un outil adapté à l'instrumentalisation des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Nous présentons dans un premier temps ce nouvel outil de mécénat (6.2.2.1.1) créé en 2008 et inspiré des *endowment funds* américains. Nous dressons ensuite un panorama des nombreux fonds de dotation recensés en France lors des deux premières années de vie de ces structures (6.2.2.1.2). Enfin, nous montrons comment le fonds de dotation peut constituer pour les clubs professionnels soucieux d'instrumentaliser leurs politiques de mécénat un outil pertinent et complémentaire de l'association et de la fondation (6.2.2.1.3).

6.2.2.1.1. Un nouvel outil de mécénat

Le fonds de dotation est un nouvel outil de mécénat créé en 2008²⁰³ dont l'objectif est de financer des activités d'intérêt général et/ou des Organisations Sans But Lucratif (OSBL) exerçant des activités d'intérêt général. L'appareil législatif français définit le fonds de dotation comme « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général* »²⁰⁴. L'intérêt général y est défini du point de vue fiscal comme toute activité ayant notamment un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, ou

²⁰³ Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

²⁰⁴ Article 140 et 141 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

culturel²⁰⁵. Dans une circulaire de 2010, le comité stratégique des fonds de dotation a rappelé aux préfets de s'assurer que la description de l'objet des fonds de dotation soit en phase avec le caractère d'intérêt général.

Le fonds de dotation a été instauré dans l'optique d'élargir la panoplie des OSBL à disposition des personnes physiques ou morales désireuses de recourir à la philanthropie (Amblard, 2010). Lors du colloque de Bercy sur le développement des fonds de dotation organisé en novembre 2008, Christine Lagarde, alors Ministre de l'Economie et des Finances, déclarait que ce nouvel outil « *engage une nouvelle philosophie qui permettra à la France de rattraper son retard en matière de philanthropie. Sa magnitude est de 7 sur l'échelle juridique* ». Cette citation marque une rupture dans le paysage français des OSBL. En effet, devant la déliquescence de l'état-providence français symbolisée par l'abandon du monopole étatique sur des causes d'intérêt général, le secteur privé notamment associatif a pris le relais de l'Etat pour porter ces causes. Le foisonnement des associations et la rareté des fonds de dotation et des fondations œuvrant à l'intérêt général de la nation constituent ainsi une exception dans le secteur européen des OSBL (Archambault, 2001 ; 2003). C'est la raison pour laquelle le législateur français s'est inspiré des modèles de pays européens mais aussi du modèle anglo-saxon pour lancer un mouvement favorable à la création de fondations notamment des fondations d'entreprises en 2003 et des fonds de dotation en 2008.

6.2.2.1.2. Panorama des fonds de dotation en France

Le Centre Français des fonds et Fondations (CFF) a recensé, au 1^{er} août 2011, la création de plus de 700 fonds de dotation. La primeur de ce mouvement laisse toutefois encore peu de place à une analyse fine des caractéristiques des fonds de dotation créés depuis fin 2008. Ernst & Young, cabinet d'audit et de conseil, édite chaque année depuis 2009 un panorama sur les fonds de dotation. Nous nous reposons sur leur dernier rapport daté de 2011 pour évoquer le paysage des fonds de dotation en France.

En 2009, 184 fonds de dotation avaient été créés soit plus une création tous les deux jours contre 300 en 2010 soit près d'une création par jour (Ernst & Young, 2011). L'augmentation de plus de 63% des fonds de dotation entre ces deux années témoigne du

²⁰⁵ Article 200 et 238 bis du Code général des impôts. Dans chacun de ces articles la liste fournie est plus exhaustive, nous avons retenu uniquement quelques grands domaines dont l'activité sportive qui présente d'après la loi un caractère d'intérêt général.

succès rencontré de cet outil auprès de « nouveaux philanthropes ». Les fonds de dotation créés recouvrent une multitude de domaines (figure 35). De nombreux fonds de dotation se fixent sur un seul domaine d'intervention. Sur les 484 fonds de dotation créés en 2009 et 2010, 19 consacraient leurs activités de mécénat au domaine du sport soit un peu moins de 4% d'entre eux. Ce faible pourcentage provient du fait que de nombreux fonds de dotation ont été créés par des personnes physiques privées notamment des particuliers qui ont axés leur domaine d'intervention sur une cause spécifique dont le sport ne fait pas partie de leur priorité. Les entreprises ont, en effet, été moins à l'origine de la création de fonds de dotation sur ces premières années ce qui explique que le pourcentage de fonds de dotation à investir dans le domaine du sport soit relativement faible. Le CFF laisse toutefois entrevoir la possibilité d'une augmentation de ce pourcentage puisque cet institut avait recensé, en août 2011, 49 fonds de dotation qui déclaraient consacrer leurs activités dans le sport et le divertissement soit 7% d'entre eux. Selon Amblard (2010), ce secteur, en retrait actuellement, devrait dans un proche avenir se développer notamment dans le cadre de la mise en œuvre de projets entre plusieurs fédérations sportives ou ligues professionnelles.

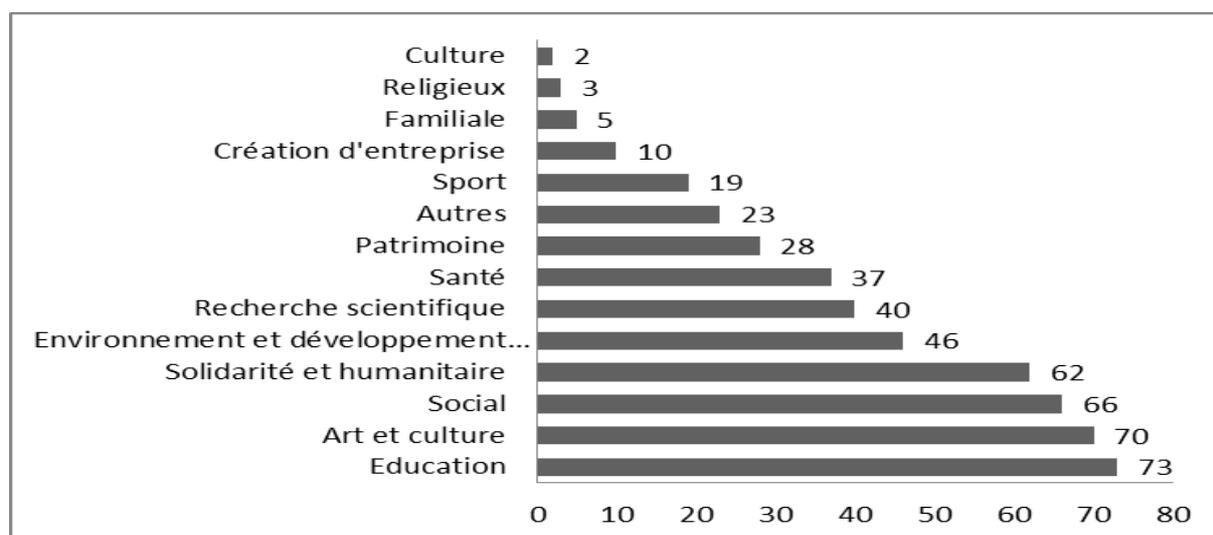


Figure 35 : Domaines d'intervention des fonds de dotation créés entre 2009 et 2010, figure adaptée d'Ernst & Young (2011).

La liberté laissée aux créateurs de fonds quant à la constitution de la dotation rend le secteur des fonds de dotations extrêmement hétéroclite. De même, la nouveauté que constitue le mouvement de création de fonds de dotation ainsi que l'absence de données sur le niveau et l'affectation des ressources de ces organismes ne permettent pas d'avoir un rapport économique détaillé du secteur comme pour le champ des fondations. Les conclusions du

rapport d'Ernst & Young (2011) font état de cette diversité puisque 12% des fonds de dotation créés avant l'été 2010 possédaient plus d'un million d'euros d'actifs alors que sur cette période 43% d'entre eux avaient été créés sans versement de dotation initiale. Une seule certitude semble acceptée de l'ensemble des experts du secteur : celle de l'immédiateté de l'aide consentie par les créateurs de fonds de dotation à l'intérêt général des causes soutenues. Cette caractéristique fait partie d'un des avantages reconnus aux fonds de dotation en comparaison des autres OSBL et notamment des fondations dont la démarche de création est bien plus chronophage.

6.2.2.1.3. Le fonds de dotation : une structure complémentaire des associations et des fondations

Le fonds de dotation est généralement introduit comme un nouvel outil de mécénat à mi-chemin entre l'association et la fondation (Amblard, 2010). Cet organisme n'est toutefois pas concurrent de ces deux types d'OSBL, d'autant que association comme fonds de dotation peuvent être à l'origine de la création d'un fonds de dotation, l'inverse n'étant pas vrai. En effet, le fonds de dotation a été présenté lors de son intronisation dans le droit français, par Mme Bergéal (directrice des affaires juridiques au Ministère de l'Economie et membre du comité stratégique des fonds de dotation) comme un outil de financement n'ayant pas pour vocation de créer du lien social, à la différence de l'association et de la fondation. Le fonds de dotation se veut complémentaire de ces deux organismes et s'est construit à partir des nombreux avantages empruntés à chacune de ces deux structures qui semblent masquer les inconvénients traditionnellement prêtés à cet OSBL (tableau 59). La rapidité et la facilité avec laquelle se constitue le fonds de dotation est un avantage majeur qui supplante certains inconvénients comme le déficit d'image auquel cet outil est confronté, conséquence directe de sa récente intronisation dans le droit français, ou encore l'impossibilité de recourir au subventionnement public²⁰⁶.

²⁰⁶ Il peut toutefois être dérogé à cette interdiction, à titre exceptionnel, pour une œuvre ou un programme d'actions déterminé, au regard de son importance ou de sa particularité (alinéa 3 de l'article 140-III de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie).

<p>INCONVENIENTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance : forme juridique peu connue pouvant inspirer des réticences ; - Caractère strictement privé : impossibilité de principe de recevoir des fonds publics et formalisme conséquent pour bénéficier d'une exception (double arrêté ministériel) ; - Collecte de fonds encadrée : autorisation préalable de la Préfecture nécessaire pour faire appel à la générosité publique et obligation d'affecter les donations et legs à la dotation (en cas de dotation intangible, ces libéralités ne constituent donc pas des ressources directement disponibles, hors appel à la générosité publique) ; - Fiscalité en demi-teinte : non-éligibilité au dispositif de réduction de l'ISF dit "loi TEPA", et exonération de l'impôt sur les sociétés seulement partielle si la dotation est consommable ; - Contrôle : commissaire aux comptes obligatoires si les ressources annuelles dépassent 10 000 euros/an, Préfet et Cour des comptes.
<p>AVANTAGES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse : création par toute personne physique ou morale, publique ou privée, avec ou sans dotation, pour une durée limitée ou illimitée ; - Simplicité : création par simple déclaration en Préfecture ; - Liberté : pas d'autorisation administrative préalable pour la création, libre rédaction des statuts notamment en matière de gouvernance, libre choix en matière de modification des statuts, ou de dissolution. En cas de dotation supérieure ou égale à un million d'euros, un comité consultatif d'investissement doit toutefois être constitué ; - Attractivité : avantages des fondations reconnues d'utilité publique en matière juridique (capacité à recevoir tout type de libéralité sans tutelle administrative, à posséder tout type de bien) et fiscale (sous conditions, exonération d'impôts commerciaux et de droits d'enregistrement sur les libéralités reçues).

Tableau 59 : Inconvénients et avantages des fonds de dotation, tableau adapté de Ernst & Young (2010, 2011).

A travers les études de cas réalisés, nous avons observé l'utilisation quasi-systématique d'un outil permettant de rationaliser la politique de mécénat du club. En effet, à l'exception de l'Elan Chalon dont l'externalisation des actions de mécénat dans une structure spécifique n'en est qu'à l'étape de réflexion, les autres clubs se sont dotés de différentes structures afin d'instrumentaliser leur politique de mécénat soit par une association (Famille AJA, Esprits Sports) soit par une fondation d'entreprise (OL Fondation). Le club lyonnais a également récemment constitué un fonds de dotation (sOLidaire) en plus de sa fondation. Les experts du secteur sportif professionnel ont mis en exergue l'utilisation de ces trois types d'outils « réceptacles » des dons consentis au profit d'œuvres d'intérêt général (Meynet, 2012).

Il existe une multitude de caractéristiques juridiques distinctives entre le fonds de dotation, l'association et la fondation d'entreprise. Nous avons retenu les principales d'entre elles que nous analysons comparativement (tableau 60).

	ASSOCIATION	FONDS DE DOTATION	FONDATION D'ENTREPRISE
FONDATEURS	Au moins deux personnes physiques ou morales, privées ou publiques.	Une ou plusieurs personnes physiques ou morales, privées ou publiques.	Sociétés civiles ou commerciales, établissements publics à caractère industriel et commercial, coopératives, mutuelles...
OBJET STATUTAIRE	Libre.	Œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ou soutien à des OSBL exerçant des activités d'intérêt général.	Œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.
DOTATION EN CAPITAL	Non.	Oui mais non exigée au moment de la constitution.	Non, mais un engagement de financement minimum de 150 000 euros d'un programme d'actions pluriannuelles sur cinq ans.
RESSOURCES	Toutes natures. Peut bénéficier de dons manuels dans le cadre de la procédure d'appel à la générosité publique mais interdiction de bénéficier de dons et legs.	Toutes natures sauf subventionnement public. Peut bénéficier de dons manuels dans le cadre de la procédure d'appel à la générosité publique ainsi que des dons et legs.	Toutes natures. Ne peut bénéficier de dons manuels dans le cadre de la procédure d'appel à la générosité publique ni de dons et legs sauf ceux effectués par les salariés de l'entreprise.
GOUVERNANCE	Librement déterminé dans les statuts.	Conseil d'administration composé au minimum de trois administrateurs nommés par le ou les fondateurs.	Conseil d'administration nommé par les statuts après autorisation préfectorale.
CONTROLE DES COMPTES	Non sauf pour des associations dépassant certains seuils économiques ou relevant d'un texte réglementaire particulier ou bénéficiant d'un financement public annuel supérieur à 153 000 euros.	Obligatoire à partir de 10 000 euros de recettes annuelles.	Obligatoire.

Tableau 60 : Comparatif des principales caractéristiques de l'association, du fonds de dotation et de la fondation d'entreprise, tableau adapté d'Amblard (2010) et recherche personnelle.

La première, concernant les fondateurs, fait apparaître un net avantage au fonds de dotation qui peut être créé par une personne physique ou morale privée/publique alors que le statut association requiert la présence minimale de deux personnes et que la fondation d'entreprise ne peut être créée que par une ou plusieurs personnes morales privées (entreprises).

La seconde caractéristique, l'objet statutaire, fixe les spécificités du fonds de dotation et de la fondation comme outil de mécénat. Librement déclaré dans le cas de l'association, l'objet social doit uniquement porter, dans le cas du fonds de dotation et de la fondation, sur la réalisation d'œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. La loi à l'origine de la création des fonds de dotation stipule également que cet organisme doit consister en la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou en la redistribution de richesses accumulées et capitalisées aux fins d'assister une personne morale à but non lucratif dans la réalisation de ses missions d'intérêt général.

La troisième caractéristique, celle de la dotation en capital, pourrait apparaître une barrière à la constitution du fonds de dotation qui est le seul des trois organismes présentés à exiger la constitution d'une dotation au contraire de l'association qui n'oblige ni dotation ni programme d'actions à mener. Toutefois, le législateur n'exige pas que cette dotation soit créée au moment de la constitution du fonds de dotation alors qu'il impose dans le cas de la fondation d'entreprise la réalisation d'un PAP financé à hauteur de 150 000 euros minimum sur cinq ans.

La quatrième caractéristique, les ressources, est l'une des plus discriminantes. En effet, l'association et la fondation d'entreprise peuvent recourir à des financements de toute nature même si la première citée ne peut recevoir ni dons ni legs alors que la seconde ne peut faire appel à la générosité publique et doit se limiter aux apports des entreprises constituant la fondation ou le don manuel des salariés de ces entreprises. Le fonds de dotation se pose comme une structure complémentaire à ces deux organismes dans la mesure où elle est éligible aux dons et legs ainsi qu'à la générosité publique. Cependant, à quelques rares exceptions²⁰⁷, le fonds de dotation ne peut recourir au subventionnement public ce qui

²⁰⁷ Idem note précédente.

constitue un de ses principaux inconvénients comparé à l'association et à la fondation d'entreprise qui eux le permettent.

Concernant la gouvernance, soit la cinquième caractéristique représentée, la constitution d'un fonds de dotation apparaît plus rigide que celle de l'association mais plus souple que celle de la fondation. En effet, si la gouvernance est librement définie dans le cas de l'association, elle nécessite la nomination d'un minimum de trois administrateurs dans le cas du fonds de dotation alors que l'autorité préfectorale doit donner son consentement aux statuts qui nomment les administrateurs dans le cas de la fondation d'entreprise.

Enfin, la sixième caractéristique, le contrôle des comptes, marque une différence entre l'association d'un côté, et le fonds de dotation et la fondation d'entreprise de l'autre. Le contrôle comptable n'est pas rendu obligatoire pour l'association sauf exception (notamment si cette dernière bénéficie d'un subventionnement public important) alors que dans les cas du fonds de dotation et la fondation d'entreprise, il est quasiment obligatoire si l'on considère que la grande majorité des fonds de dotation dépassent le seuil des 10 000 euros de recettes annuelles.

Le fonds de dotation apparaît comme un outil potentiellement innovant mais le risque qu'il ne demeure qu'un moyen de pratiquer le mécénat est grand. S'il n'introduit pas de changements significatifs dans les autres dimensions et s'il est notamment incapable de fédérer un réseau de parties prenantes autour de projets à finalité sociétale, la stratégie de RSE est vouée à demeurer au stade cosmétique. L'outil que nous introduisons par la suite, le bilan sociétal, est, dans sa conception, beaucoup plus orienté vers une stratégie de RSE intégrée voire sociétale. Le simple fait qu'il n'ait encore jamais été expérimenté dans le sport professionnel révèle toute l'innovation potentielle qu'il représente dans ce secteur. Nous décrivons à présent la capacité de cet outil à reconfigurer le modèle d'organisation sur lequel reposent les clubs en tenant compte de l'ensemble des attentes de leurs parties prenantes.

6.2.2.2. LE BILAN SOCIÉTAL : UN OUTIL POTENTIEL DE L'ÉVALUATION DES PRATIQUES DE RSE

A la fin des années 1990, le Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Économie Sociale (CJDES) a mis au point un nouvel outil d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal. L'origine de cet outil semble toutefois obscure et ses instigateurs eux-mêmes avouent de leurs propres chefs qu'il serait erroné de n'imputer la création du bilan sociétal qu'à l'équipe du CJDES (Capron, 2003). En fait, le bilan sociétal est marqué par des filiations diverses dont la principale demeure celle établie avec le bilan social français. Cet outil, introduit en 1977 dans la loi française, oblige les entreprises de plus de 300 salariés d'établir un bilan social rendant compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Sans revenir sur le contenu du bilan social, les créateurs du bilan sociétal l'envisagent comme la continuité dans la mesure où ce dernier pallie aux carences du bilan social en produisant une liste d'indicateurs permettant de mesurer la performance sociétale des organisations (Chevalier, 1976). Nous présentons dans un premier temps la méthode à partir de laquelle s'articulent les différentes étapes de la réalisation d'un bilan sociétal (6.2.2.2.1). Enfin, nous montrons comment cet outil peut potentiellement constituer un instrument permettant aux clubs sportifs professionnels d'évaluer leurs opportunités et leurs menaces quant à la réalisation de stratégies de RSE (6.2.2.2.2). A ce titre, nous prenons en exemple le panorama sociétal du football (6.2.2.2.3) édité par la Fondation du football et commandité par la FFF. Les modalités de réalisation proches du bilan sociétal en font un outil potentiellement transposable au cas des clubs sportifs professionnels.

6.2.2.2.1. Présentation de la méthode

La réalisation d'un bilan sociétal s'effectue à travers une méthode qui a été expérimentée en 1997 à une centaine d'entreprises françaises et étrangères. Afin de garantir l'objectivité du diagnostic établi suite à la réalisation d'un bilan sociétal, les organisations intéressées par l'application de cet outil doivent faire appel à des analystes sociétaux agréés par le CJDES. La démarche du bilan sociétal a été transposée au secteur associatif puis à celui des PME et consignée dans des guides édités par le CJDES (2007, 2008). L'objectif global est de permettre de « révéler les niveaux où l'organisation fait preuve de la meilleure dynamique mais aussi ses faiblesses et donc les opportunités d'améliorer son apport à l'ensemble des

parties prenantes » (Auberger-Barré, 2002, p. 36). La réalisation d'un bilan sociétal se décompose en trois phases d'une durée globale d'environ quatre mois (figure 36).

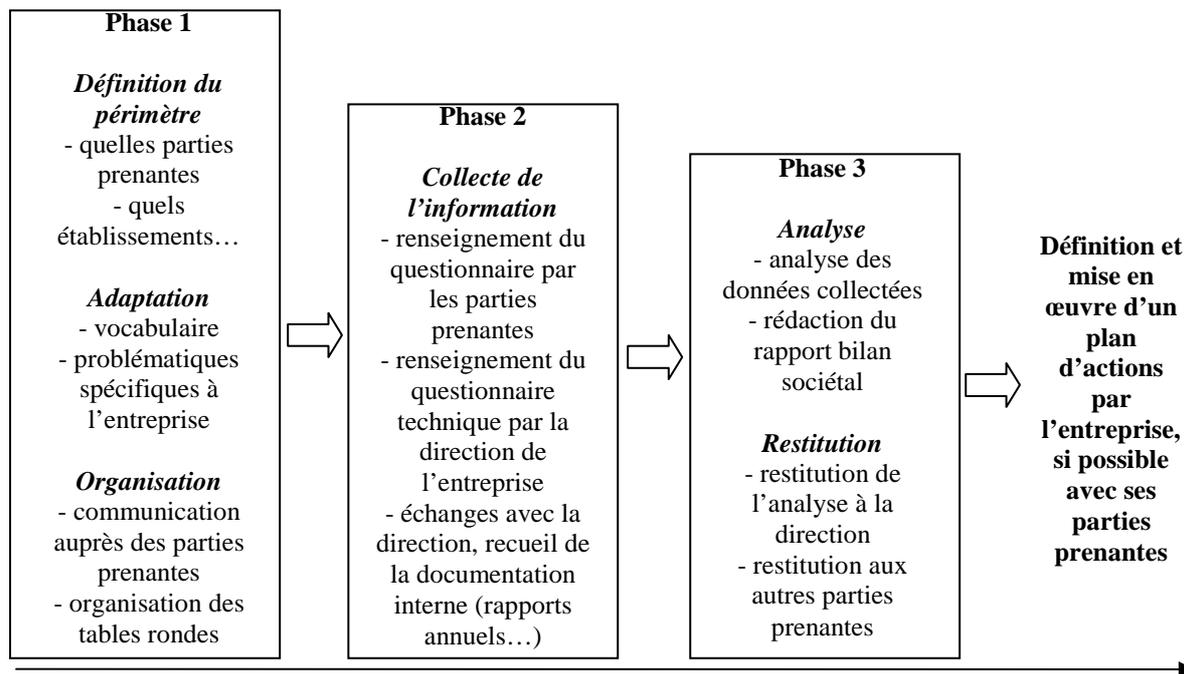


Figure 36 : Les phases de la démarche du bilan sociétal, figure tirée du CJDES (2008).

La première phase de l'analyse est l'occasion de définir le périmètre d'application du bilan sociétal afin d'englober l'ensemble des parties prenantes à interroger dont le point de vue alimente le diagnostic réalisé. Lors de cette première étape, un travail d'adaptation du vocabulaire est réalisé afin de traiter de problématiques spécifiques à l'organisation. Enfin, les dirigeants ont en charge d'organiser la communication tant interne qu'externe du bilan sociétal à travers l'organisation de tables rondes permettant d'informer l'ensemble des parties prenantes du dispositif et de ses objectifs. La seconde phase est primordiale dans l'application du bilan sociétal puisqu'elle a pour objectif de renseigner un questionnaire composé d'une centaine de questions administré aux diverses parties prenantes afin de mettre en évidence leurs attentes vis-à-vis de l'organisation. Un questionnaire spécifique plus dense diffusé à la direction technique de l'organisation ainsi que de la documentation interne permet de compléter les premières informations préalablement recueillies. Enfin, la troisième et dernière phase a pour but d'apposer une vision transversale de l'organisation en analysant les informations collectées à partir des questionnaires et issues de la vision croisée entre parties prenantes et direction. Celles-ci sont recensées dans un rapport regroupant neuf thématiques englobées dans les trois piliers du développement durable et quinze critères (tableau 61).

Champs comportementaux Critères expérimentaux	Pilier économique			Pilier social			Pilier environnemental		
	Activités- relations clients	Gestion économique	Anticipation- innovation- prospective	Production- organisation du travail	Ressources humaines	Acteurs internes	Environnement humain-social- institutionnel	Environnement biophysique	Finalités- valeurs- éthique
Activité									
Citoyenneté interne									
Citoyenneté locale et économique									
Compétitivité									
Convivialité									
Créativité et esthétique									
Efficacité et efficience									
Employabilité/développement des capacités cognitives									
Ethique									
Respect de l'environnement									
Satisfaction									
Sécurité – santé									
Solidarité									
Utilités sociale et collective									
Viabilité									

Tableau 61 : Matrice du bilan sociétal, tableau adapté du CJDES (2008).

6.2.2.2.2. Un outil managérial d'auto-évaluation des clubs sportifs professionnels français

Avec l'instauration d'un bilan sociétal, les dirigeants sont en mesure d'évaluer *in fine* les besoins et les attentes des parties prenantes entourant l'organisation qu'ils pilotent. Cette démarche s'inscrit dans les principes de la méthode PDCA et notamment dans le « A » de « act » suggérant que les actions managériales entreprises doivent l'être dans une volonté d'amélioration continue des pratiques. Or, cette volonté apparaît clairement chez les créateurs du bilan sociétal. Ainsi selon Capron (2003, p. 56), « *la démarche du bilan sociétal est une innovation managériale qui a pour but, non seulement d'évaluer le comportement social et sociétal des organisations, mais également d'instaurer un dialogue entre leurs principaux acteurs de manière à faire évaluer leur propre comportement dans une perspective d'amélioration continue* ».

La potentielle application du bilan sociétal au sein des clubs sportifs professionnels français pourrait combler le manque d'évaluation réalisée quant à la mise en place d'une stratégie de RSE que nous avons mis en évidence à travers les différentes études menées dans ce type d'organisations. Cet outil rapide à mettre en place peut s'avérer ainsi fructueux pour les dirigeants d'organisations soucieux de donner un sens et une ligne directrice managériale pérenne aux stratégies de RSE menées. Cette préconisation semble d'autant plus pertinente que le bilan sociétal est un instrument qui a élargi son champ d'application depuis quelques années. Cet outil autrefois réservé aux diverses organisations du champ de l'économie sociale et solidaire telles que les associations (CJDES, 2008), les sociétés coopératives de production (Cariou, Fournié & Wallet, 2006) est en train de s'émanciper à d'autres types d'organisations. L'édition en 2008 d'un guide du bilan sociétal des PME a ouvert la possibilité aux dirigeants de ce type d'organisations d'utiliser cet outil d'évaluation sociétale. Les clubs sportifs professionnels dont les logiques de fonctionnement s'apparentent à celles des PME rentrent donc naturellement dans le cadre élargi du champ d'application du bilan sociétal. A notre connaissance, aucun club sportif professionnel n'a, à ce jour, tenté d'appliquer le bilan sociétal. Au regard de l'absence d'évaluation des pratiques de RSE menées ainsi que celle des attentes des parties prenantes, la transposition de cet outil au cas des clubs sportifs professionnels français apparaît pourtant approprié d'autant plus que l'équipe du CJDES semble ouverte à expérimenter de nouveaux types d'organisations.

6.2.2.2.3. L'exemple du panorama sociétal du football français²⁰⁸

Le panorama sociétal du Football français est un document proche du bilan sociétal pour lequel nous venons de décrire brièvement la méthode. Ce paragraphe a pour objectif de montrer comment une organisation sportive, en l'occurrence la Fédération Française de Football, peut s'inspirer de la méthode du bilan sociétal pour évaluer son impact sur la société et ses divers acteurs. Le panorama sociétal du football ainsi décrit fait état d'une certaine latitude managériale laissée aux dirigeants soucieux d'évaluer leurs performances sociétales. Il constitue un exemple de la façon dont peut être évalué l'impact social et apparaît aisément transposable au cas des clubs sportifs professionnels.

Etabli par la Fondation du football, le panorama sociétal du football français est « *destiné à évaluer l'engagement et l'intégration des notions de développement durable par l'ensemble des acteurs du monde du football* » (Fondation du football, 2011). Ce document présente dans sa conception des similitudes avec le bilan sociétal prôné par l'équipe du CJDES. La méthodologie utilisée pour la réalisation du panorama sociétal du football est ainsi proche de celle du bilan sociétal. La dernière partie du document recense les différents documents sur lesquels se sont appuyés les auteurs de ce panorama afin de collecter les données. A l'instar de la seconde phase du bilan sociétal qui préconise la prise en compte d'informations primaires collectées via la passation de questionnaires, et de données secondaires recueillies dans des informations internes à la direction de l'organisation, le panorama sociétal suit cette logique. Le rapport ainsi établi fait état d'enquêtes menées par la Fondation du football auprès de diverses organisations du secteur du football (instances nationales, clubs professionnels, clubs pilotes et clubs candidats aux trophées Philippe Séguin décernés par la Fondation du football) auprès de parents de jeunes footballeurs (étude diligentée par la fondation en partenariat avec KantarSport) et de données statistiques déjà existantes. Publié en juin 2011, le rapport présente 22 indicateurs s'inscrivant dans les trois piliers du développement durable et met en valeur des aspects méconnus de l'activité du football. Les dernières lignes de l'éditorial du panorama sociétal écrites par Patrick Braouzec, Président de la Fondation du football, témoignent de la proximité entre l'évaluation faite des impacts sociaux et environnementaux de cette activité avec l'orientation stratégique qui lui est donnée. Dans ce passage sont notamment stipulés les objectifs du panorama sociétal à savoir l'identification des forces et des points à améliorer qui constituent le point de départ d'une

²⁰⁸ Disponible à l'adresse suivante : <http://www.fondationdufootball.com/panorama/>

politique de RSE stratégique. Le caractère durable de cette stratégie est également mis en avant puisqu'il est prévu de reconduire cette évaluation chaque année afin de comparer l'évolution des indicateurs dans le temps et de constater ou non des progrès réalisés. Ainsi présenté, le panorama sociétal du football français constitue un exemple de la façon dont les dirigeants d'organisations sportives quelles qu'elles soient (fédérations, ligues, clubs...) peuvent s'emparer pour évaluer leurs stratégies de RSE. Les clubs sportifs professionnels font partie de ces organisations qui peuvent légitimement adapter à leurs échelles et leurs spécificités les modalités de réalisation d'un tel outil.

SYNTHESE DE LA SECTION 6.2

Cette section, la dernière de notre thèse, s'est articulée en deux parties. Chacune d'entre elles s'inscrit dans des tentatives d'exploration théorique ou managériale des potentialités offertes par la RSE dans le secteur des clubs sportifs professionnels. La teneur de nos propos est ancrée dans une dimension normative. Elle offre des pistes de réflexion sur les orientations morales et éthiques que les clubs sportifs professionnels, des organisations supposées naturellement socialement responsables (Smith & Westerbeek, 2007), doivent emprunter.

La première partie de cette section se nourrit des limites du néo-institutionnalisme sociologique, afin de dépasser l'analyse faite, en première lecture, qui consacre les variables institutionnelles comme façonnant les stratégies de RSE dans le champ des clubs sportifs professionnels. Au-delà du conformisme des pratiques de RSE réalisées qui s'inscrivent dans une stratégie cosmétique, nous avons montré que les caractéristiques propres aux clubs étudiés et notamment à chacune des études de cas réalisées sont à l'origine d'écarts entre les clubs. A l'image du champ organisationnel des clubs sportifs professionnels, composé d'organisations hétérogènes aux logiques de fonctionnement hybrides, les stratégies de RSE se matérialisent par des formes et des degrés d'intensité distincts d'un club à l'autre. Nous avons entrepris de classer les stratégies de RSE observées à travers les différentes enquêtes exploratoires menées en quatre comportements. Parmi eux, nous avons caractérisé les deux extrêmes que sont les stratégies de RSE « friedmanienne » et sociétale. Le premier d'entre eux, en référence à l'article de Friedman (1970) qualifie les clubs dont les seuls objectifs concernent les résultats économiques et sportifs. Le second qualifie les clubs dont les bénéfices sont versés entièrement à la communauté qui les entourent. Chacune de ces deux stratégies constituent plus des idéals-types que des comportements réellement observés. En effet, la nature socialisante du sport-spectacle que les clubs manipulent les rend par essence tournés vers une logique de RSE aussi minime soit-elle, de même que la nature privée capitaliste de la propriété des clubs (Durand & Bayle, 2004) semble empêcher ces clubs de se comporter de manière sociétale. Les stratégies de RSE cosmétique et intégrée mises en place constituent les deux comportements intermédiaires du continuum établi. Le premier est celui que nous avons le plus rencontré dans le champ organisationnel des clubs sportifs

professionnels alors que certains des clubs étudiés montrent par certaines dimensions de notre cadre d'analyse des prémisses de stratégies intégrées à leurs logiques de fonctionnement.

La seconde partie s'est inscrite dans la continuité de la première en tentant de dépasser la nature figée et peu intégrée des pratiques de RSE au fonctionnement des clubs. Nous avons mis en avant deux outils de management de la RSE dont l'utilisation s'inscrit dans une stratégie de RSE intégrée. En effet, ces outils ont été trop peu développés dans le secteur du sport professionnel pour constituer une pratique institutionnalisée. Le premier d'entre eux, le fonds de dotation, commence toutefois à être de plus en plus mobilisé par les dirigeants de clubs sportifs professionnels afin d'instrumentaliser leur politiques de mécénat. Instauré dans le droit français depuis 2008, cet outil, qui offre la simplicité de constitution des associations citoyennes et la rigueur des fondations sera, sans aucun doute, un outil de plus en plus prisé à l'avenir. Quelques organisations sportives et notamment des clubs sportifs professionnels (OL, OM, Rugby Club Massy Essonne, Chambéry Savoie Handball...) ont d'ailleurs déjà franchi le pas en entreprenant la création d'une telle structure (Meynet, 2012). Celle-ci n'apparaît pas de prime abord en capacité de changer les finalités du club dans la mesure où elle demeure axée sur le développement de la politique de mécénat des clubs que certains auteurs hésitent à faire rentrer dans le périmètre de la RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Le second, le bilan sociétal, est en revanche particulièrement intéressant à évoquer. Il n'a, en effet, fait jusqu'à aujourd'hui l'objet d'aucune transposition au cas des clubs sportifs professionnels. Pourtant, le bilan sociétal, créé dans le champ de l'économie sociale et solidaire, semble un outil idoine pour intégrer les stratégies de RSE aux logiques de fonctionnement des clubs. Il offre la possibilité à différentes parties prenantes d'évaluer la politique générale menée par les organisations et sert de tableau de bord sociétal révélant les domaines dans lesquels l'organisation se comporte bien et ceux dans lesquels des efforts sont à fournir. Au regard de la faiblesse d'évaluation des stratégies de RSE mises en place, le bilan sociétal pourrait constituer *a minima* un palliatif sur cette question.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Le Chapitre 6 a permis de mettre en perspective les différentes données obtenues au regard de la problématique générale structurant notre thèse et des propositions de recherche associées. Les résultats croisés des enquêtes exploratoires ont ainsi montré que les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels s'inscrivent davantage dans des objectifs de légitimation dont les finalités peuvent prendre différentes formes selon les caractéristiques des clubs (notamment l'activité exercée et les buts poursuivis par l'organisation). Nous avons qualifié, de prime abord, les pratiques de RSE des clubs de « cosmétiques » dans la mesure où elles ne conduisent pas ces organisations à reconfigurer leurs modèles de fonctionnement ni à changer les finalités poursuivies. Ces logiques de légitimation consacrent l'importance de la théorie néo-institutionnelle sociologique dont les postulats majeurs reposent sur le concept de légitimité organisationnelle. Dans ce cadre, la RSE est instrumentalisée par les dirigeants des clubs sportifs professionnels afin de répondre aux pressions des parties prenantes notamment celles des apporteurs de ressources financières. Nous avons dans un second temps dépassé le cadre théorique néo-institutionnel afin de montrer que l'exercice de la RSE des clubs sportifs professionnels est également le fruit de déterminants managériaux et organisationnels propres à chacun des clubs et propice à la tentative de typologies. Nous avons, à ce titre, distingué les clubs dont la RSE est cosmétique de celles dont la RSE est intégrée aux logiques organisationnelles. Enfin, nous avons présenté, dans une optique de préconisations managériales, des outils du management de la RSE permettant d'assurer le passage du premier type de club au second.

Apports du Chapitre 6 :

- Confirmation des propositions de recherche par la mise en évidence du cosmétisme de la RSE soutenant la légitimation comme objectif premier quant à sa réalisation.
- Etablissement d'une typologie des comportements stratégiques adoptés par les clubs sportifs professionnels en matière de RSE.
- Recensement et présentation d'outils de gestion permettant une intégration de la RSE aux logiques de fonctionnement général des clubs.

CONCLUSION GENERALE

En investissant le secteur des clubs sportifs professionnels français, nous avons ouvert des perspectives futures de développement de l'objet RSE à la recherche de nouveaux terrains d'investigation. Plus globalement, l'ensemble du mouvement sportif est concerné par cette nouvelle donne managériale comme en témoignent les avancées constatées sur le terrain en la matière. Le foisonnement des programmes de RSE dans le sport à l'échelle mondiale et continentale (Agenda 21 du CIO, le programme FARE de l'UEFA luttant contre le racisme...), des labels et des normes au niveau national (label « club solidaire », Charte du Sport pour un développement durable, SNDDS...) participe à un début d'institutionnalisation de la RSE dans le secteur sportif. Nul doute que ces textes à valeur normative ouvrent la voie à des perspectives futures de développement de la question de la RSE dans les organisations sportives.

Les éléments de littérature du champ de la RSE et du sport nous ont permis de ne pas tomber dans l'erreur de penser l'exercice de la RSE comme une pratique nouvelle. A l'instar de nombreux auteurs dont les contributions se sont centrées sur le secteur de l'entreprise classique (Lépineux et *al.*, 2008 ; Postel et *al.*, 2011), nous avons envisagé les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels comme une réponse managériale certes nouvelle mais faisant écho à une problématique vieille comme le monde : celle de concilier les intérêts des organisations avec ceux de la société. A l'image des travaux de Smith et Westerbeek (2007), nous avons également appréhendé le sport comme un vecteur potentiel de RSE. Nous nous écartons là des discours angéliques qui embellissent le sport car celui-ci fait l'objet depuis des siècles déjà de détournements à des fins condamnables comme les nombreuses affaires de corruption, de tricheries et/ou de dopage qui le gangrènent. Nous avons ainsi appréhendé la RSE comme un moyen d'affirmer ces valeurs sociétales présumées. Nous avons donc fait de la thématique de la RSE des clubs sportifs professionnels un enjeu qui, s'il n'est qu'actuellement partiellement intégré aux logiques de fonctionnement de ces organisations, deviendra majeur dans les années futures.

➤ *Les apports de la recherche*

Nous présentons maintenant un certain nombre d'apports que nous détaillons successivement.

Le premier type d'apport concerne la construction d'un cadre d'analyse des pratiques de RSE. Celui-ci se situe à l'interface des apports théoriques et méthodologiques de notre travail doctoral. En effet, nous nous sommes inspirés de divers éléments théoriques qui sont, pour certains, consacrés dans la littérature managériale et pour d'autres sont spécifiques au champ de la RSE afin de proposer un cadre d'analyse des pratiques de RSE. L'ensemble des dimensions s'inscrivent dans le courant du management stratégique, courant qui possède l'avantage de fournir des modèles centrés sur l'analyse des pratiques organisationnelles (modèle LCAG, méthode PDCA, matrice BCG...). Nous avons donc construit le cadre d'analyse en deux temps. La première étape, celle de l'identification des facteurs d'influence de la RSE, apparaît comme un prolongement des apports en management stratégique dont les modèles ont traditionnellement peu pris en compte les acteurs externes des organisations à l'exception de ceux de son environnement concurrentiel. Les déterminants de la RSE constituent une thématique couramment abordée (Borchani-Maktouf, 2010 ; Pastore-Chaverot, 2011) dont l'analyse permet, entre autre, de mesurer la pertinence des approches théoriques à mesurer le phénomène des causes de la mise en œuvre des pratiques de RSE au sein des organisations. La seconde étape qui consacre l'étude des modalités de la RSE possède un intérêt majeur. Elle consacre la méthode PDCA qui est le système de management sur lequel repose la norme ISO 26 000 que nous avons étayée en la complétant d'éléments issus de courants théoriques instrumentalisés pour l'étude de la RSE (parties prenantes, ressources et outils de gestion). Or, la norme ISO 26 000 se singularise d'autres normes en matière de RSE par l'ampleur des pays et des acteurs concertés pour son établissement. De plus, le Ministère des Sports en concertation avec le CNOSF expérimente depuis 2011 sa transposition à l'ensemble du mouvement sportif. Cette seconde raison introduit toute la légitimité d'utiliser le système de management sur lequel repose la norme ISO 26 000 dans l'étude des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.

Si nous concevons ce cadre uniquement dans sa dimension descriptive, l'apport principal de notre recherche est sa reproductibilité à une multitude d'organisations. En effet, les sept dimensions établies permettent la description des pratiques de RSE quel que soit le

contexte dans lequel ces dernières ont été mises en place. Toutefois, ce cadre apparaît désuet dans le cas des organisations telles que les grandes entreprises souvent coutumières de la RSE. La description des sept dimensions n'y fait pas apparaître les complexités des politiques de RSE soumises à des stratégies de couplage/découplage selon les multiples services et départements dans lesquels elle est exercée. Par contre, il s'adapte au cas de petites organisations n'ayant pas ou peu fait l'objet d'études sur la RSE en raison de sa capacité à offrir un large descriptif de la façon dont la RSE est exercée. De même, les propositions de recherche sur lesquelles nous avons construit notre grille de lecture des pratiques de RSE semblent transposables aux organisations répondant à l'instar des clubs sportifs professionnels à des logiques de fonctionnement hybrides. La recherche que nous avons menée s'ouvre donc potentiellement à une batterie diverses d'organisations notamment celles qui bénéficient d'un fort subventionnement public ou qui se situent dans un secteur dans lequel l'Etat ou la sphère publique en général y a encore certaines prérogatives comme la culture ou la santé.

Le second type d'apports concerne l'analyse des données empiriques collectées sur le terrain et à l'aide desquelles nous avons pu déterminer des comportements caractéristiques de clubs sportifs professionnels. La principale conclusion à laquelle nous sommes parvenus dans ce travail de recherche est le caractère général cosmétique des pratiques de RSE réalisées. En ce sens, nous avons défini les pratiques de RSE cosmétiques comme « l'exercice symbolique de la RSE en réponse aux demandes des parties prenantes détentrices de ressources stratégiques pour le club se matérialisant par des actions de mécénat faiblement consommatrices de ressources, pilotées dans des structures externes à l'organisation et sans traces d'évaluation ». La typologie à laquelle nous aboutissons dans le second temps de notre recherche permet de caractériser chacune des dimensions du cadre d'analyse en fonction du comportement affiché par les clubs. Les deux principaux comportements établis sont les comportements de RSE cosmétique et intégré. L'ensemble des études de cas proposent des situations concrètes qui alimentent chacune des dimensions. Nous avons envisagé des moyens permettant de dépasser le stade des pratiques de RSE cosmétiques afin de favoriser l'intégration de la RSE au sein des logiques de fonctionnement des clubs. A ce titre, la formation constitue selon nous un centre d'investissement opportun qui offre la possibilité de réconcilier les pôles sociaux et économiques sources de tensions au sein du champ de la RSE.

Le troisième type d'apports de cette recherche est la démonstration de l'intérêt d'une stratégie de RSE intégrée aux logiques de fonctionnement des clubs sportifs professionnels.

Dans ce cadre, nous avons détaillé de manière prescriptive les enjeux existants à dépasser le caractère cosmétique des actions de RSE. En suggérant à partir des travaux de Martinet et Payaud (2008a, 2009, 2010) la potentialité d'un club à adopter un comportement stratégique sociétale en matière de RSE, nous pensons que ces organisations à l'image de la RSE-BOP pour les grandes entreprises sont à même de contribuer au bien-être de la communauté dans laquelle elles évoluent. Telle qu'elle est exercée actuellement, la RSE des clubs sportifs professionnels prend en effet essentiellement la forme d'actions philanthropiques à destination des pouvoirs publics qui les financent ou qui apportent leurs soutiens politiques à des projets de développement. Or, la RSE peut aller au-delà. Elle peut constituer un actif stratégique du club qui lui permet à la fois de créer de la valeur et de reconfigurer les modèles sur lesquels reposent ces organisations. Nous avons, sur la base de travaux croisant la théorie des ressources et la RSE (Liu & Ko, 2011 ; McWilliams & Siegel, 2011 ; Sirmon et *al.*, 2011), montré brièvement que la RSE était un moyen potentiel de contribuer à une meilleure combinaison de ressources et de développer des synergies entre les départements des clubs. Si l'investissement consacré par les clubs à leurs centres de formation est parfois conséquent, nous pensons que c'est la formation au sens large qui doit prédominer dans ce type d'organisations. Envisagée de façon globale, nous avons sous-entendu par « formation » toutes les thématiques liées à la dimension sociale des relations entre les clubs et leurs salariés telles que la question de l'intégration des jeunes sportifs en échec sur le plan sportif ou encore la reconversion d'anciens joueurs à des fonctions spécifiques dans le staff administratif ou à d'autres organisations partenaires des clubs (sponsors, collectivités...). Nous avons introduit deux outils de gestion permettant le passage d'une stratégie de RSE cosmétique à une stratégie de RSE intégrée qui peuvent mener à terme à un comportement sociétal des clubs. Le premier, le fonds de dotation, est de plus en plus prisé des clubs (Meynet, 2012). Même s'il demeure dans le périmètre du mécénat, sa capacité à intégrer une multitude d'acteurs, autres qu'uniquement les sponsors comme dans le cas des fondations d'entreprises, permet de susciter l'adhésion d'un ensemble de parties prenantes autour de projets d'intérêt général. Le second, le bilan sociétal encore inexpérimenté dans le secteur du sport professionnel, apparaît comme un moyen pertinent de croiser les évaluations et les attentes des parties prenantes des clubs et réinterroge la notion de performance globale dans ces organisations.

➤ *Limites de la recherche*

Les limites de notre recherche sont de plusieurs ordres. Tout d'abord théorique, des écueils méthodologiques ont été aussi rencontrés notamment dans la passation des études de cas.

En confirmant en grande partie la problématique et les propositions qui lui ont été associées, nous avons consacré la TNI comme un prisme de lecture pertinent des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels. Or, l'établissement d'une typologie des comportements des clubs en matière de RSE va à l'encontre de ce courant théorique qui fait de l'isomorphisme son postulat central (Scott, 1995). De fait, nous avons emprunté aux limites théoriques du néo-institutionnalisme sociologique mises en exergue (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2007 ; Hasselbladh & Kallinikos, 2000 ; Leca, 2006) un certain nombre d'éléments sur lesquels nous revenons brièvement. Le caractère déterministe de cette théorie a en effet tendance à rendre le chercheur focalisé uniquement sur les facteurs institutionnels comme déterminants explicatifs de l'adoption des pratiques organisationnelles. Cette première critique en a entraîné une seconde dans son sillage. L'absence de la prise en compte stratégique des agents au sein des organisations a en effet été pointée du doigt (Leca, 2006) rendant la TNI insuffisante à expliquer, à elle seule, la réalisation de pratiques de RSE (Klarsfeld & Delpuech, 2008). C'est l'une des raisons pour laquelle la TNI est souvent envisagée de façon complémentaire à d'autres courants théoriques afin d'expliquer les causes de l'arrivée de la RSE au sein des organisations (Dupuis & Le Bas, 2009 ; Klarsfeld & Delpuech, 2008). A ce titre, des chercheurs tentent de dépasser les approches traditionnellement mobilisées pour appréhender le concept de RSE comme le fait Acquier (2008) qui se demande dans quelle mesure les langages du néo-institutionnalisme sociologique sont compatibles avec ceux de la stratégie et comment articuler les différents niveaux d'analyse citant à ce titre les travaux de Pasquero (2008). Dans ces travaux, le choix d'un nouveau prisme théorique à l'aune duquel envisager l'étude de la RSE s'est portée notamment sur les contributions en sociologie de la traduction (Akrich, Callon & Latour 2006) que nous ne faisons qu'évoquer. Par traduction, il est sous-entendu « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Akrich, Callon & Latour, 2006, p. 13). Dans cette optique, la RSE est appréhendée comme un outil innovant et la traduction a pour objectif

d'éclairer le processus d'implication des acteurs autour d'elle et le consensus nécessaire à son acceptation et sa diffusion au sein des organisations. Cette idée apparaît en adéquation avec la façon dont nous avons introduit la RSE à la fin de notre exposé comme une pratique innovante du point de vue managérial. Elle prend tout son sens dans le secteur sportif où des projets actuels de travaux empruntent à la théorie de la traduction des éléments afin de lire la RSE comme une innovation et d'expliquer la dynamique de construction des relations entre les parties prenantes²⁰⁹.

Le second type de limite a trait au caractère de la méthode principalement employée, l'étude de cas, pour étudier notre objet de recherche et du positionnement épistémologique adopté qui s'inscrit dans l'abduction que nous avons décrite en introduction de cette thèse. Concernant l'étude de cas, Yin (2003) relève un certain nombre d'écueils présumés comme le manque de rigueur associé à cette méthode, la production volumineuse de données au regard des conclusions dressées proches de la tautologie ainsi que la difficulté de généraliser les résultats obtenus dans un cas à l'ensemble du corpus. Si les deux premières limites apparaissent évitables (David, 2004), la tentative de généralisation des conclusions des cas est en revanche une faiblesse majeure relevée traditionnellement dans l'étude de cas (Ayerbe & Missonier, 2007 ; David, 2004). Dans l'abduction, le cas est conjonctural ce qui signifie que les résultats sont intimement liés au contexte et dans ce sens peu généralisables à d'autres cas qui présentent notamment des caractéristiques distinctes. Dans notre étude sur les pratiques de RSE, nous avons voulu nous prémunir de ce risque en diversifiant les profils des organisations étudiées afin de tenter de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur des clubs sportifs professionnels. Toutefois, dans nos propositions de recherches, si les facteurs institutionnels se sont révélés être en grande partie à l'origine de l'adoption de la RSE par les clubs sportifs professionnels, d'autres causes dépendantes de l'environnement organisationnel et notamment de l'activité exercée nous ont conduits à envisager différents modèles de légitimation selon les clubs. Ces modèles semblent ainsi différents selon la médiatisation de l'activité (football *versus* basket-ball), et selon des caractéristiques organisationnelles et managériales propres aux cas (relations avec les pouvoirs publics notamment) rendant la généralisation des conclusions difficiles à d'autres clubs professionnels surtout ceux d'activités n'ayant pas fait l'objet d'études (rugby, handball...).

²⁰⁹ Ce projet est notamment porté par Mathieu Chevalier en poste au CNOSF et dont l'intitulé de sa thèse porte sur le développement et la pérennisation des relations entre le CNOSF et ses partenaires dans le cadre de projets collaboratifs à finalité sociétale.

➤ *La RSE des clubs sportifs professionnels est-elle gage d'un management responsable ?*

Au terme de cette thèse, nous pouvons donc penser que la mise en œuvre d'un management plus responsable au sein des clubs sportifs professionnels est possible. Néanmoins, des doutes subsistent quant à la capacité du secteur du sport professionnel à aller dans cette voie. Nous ouvrons expressément le débat dans ces dernières lignes en montrant les enjeux des clubs à intégrer la RSE dans un secteur où le management relève souvent de paradoxes.

A travers l'objet sport, les clubs sportifs apparaissent comme naturellement empreints de responsabilité sociale (Smith & Westerbeek, 2007). La RSE constitue ainsi un vecteur potentiel de l'éthique sportive. Pourtant, les clubs sont soumis à des critiques virulentes de la part de la société civile renforcées par une hyper-médiatisation qui relaient souvent leurs écarts de conduite en tête des actualités. Cela les conduit régulièrement à être pointés du doigt pour leurs mauvaises pratiques au même titre que des entreprises qui évoluent dans des domaines contestables (industries pétrolières, fabricants de tabac, d'alcool...) et dont les pratiques de RSE sont souvent raillées par l'opinion publique²¹⁰. Les clubs sportifs professionnels se trouvent donc dans une situation paradoxale. En dépit de ces dérives éthiques, le modèle économique du sport professionnel demeure prospère. A titre d'exemple, un sondage mené par l'Institut Louis Harris indiquait en 1993, quelques temps après l'affaire OM/Valenciennes, que 94% des français acceptaient l'idée que le football était corrompu par l'argent (Bayle & Durand, 2004). Les cas de dopage dans le cyclisme, marqués par l'exclusion de l'Equipe Festina en 1998 du Tour de France et les soupçons forts qui planent depuis quelques années autour des sept titres de vainqueur de cette compétition glanés par Lance Armstrong entre 1999 et 2005, renforcent ce sentiment. Ainsi, jamais l'industrie du football n'a généré autant d'argent que ces dernières années (Drut, 2011) de même que le Tour de France continue d'être la compétition cycliste la plus regardée au monde.

²¹⁰ Depuis 2008, l'association « Les Amis de la Terre » décerne ainsi chaque année le Prix Pinnochio du développement durable dénonçant les entreprises qui déclarent pratiquer la RSE mais qui en contrepartie s'illustrent par de mauvaises pratiques. Parmi les entreprises lauréates, certaines évoluent dans des domaines d'activités contestables telles que les industries pétrolières comme cela a été le cas avec Total qui a recueilli, en 2009, 45% des votes pour le Prix Pinnochio de l'Environnement. Ce géant pétrolier, reconnu pour réaliser des publicités en faveur de la protection de l'environnement, avait été pointé du doigt pour avoir commencé à exploiter un gisement de pétrole au Kazakhstan particulièrement destructeur pour la faune et la flore locale.

Ces exemples aboutissent à la conclusion que le secteur du sport professionnel cultive des paradoxes qui ne favorisent pas un management responsable de la part des organisations qui le composent. En effet, pourquoi les dirigeants de clubs iraient faire des efforts en matière de RSE alors que d'une part, le sport est décrit, dans les discours institutionnels, comme un moyen naturel de remèdes à des maux sociétaux et que d'autre part, leurs manquements éthiques ne sont pas sanctionnés économiquement ? Cette question prend tout son sens à travers l'incompatibilité qui existe entre les logiques de très court terme, auxquelles sont soumis les dirigeants de clubs sportifs professionnels et celles qui soutiennent la RSE que nous avons définie à travers la norme ISO 26 000 comme contributrice au développement durable. Elle est également renforcée par l'appartenance des clubs à des systèmes de régulation nationale voire supranationale (Bayle, 2007) qui les oblige à légitimer leurs actions auprès d'un ensemble d'acteurs et à faire face aux attentes sociétales au niveau local et national voire international.

L'ensemble du modèle sportif professionnel français est organisé sur le système de promotion/relegation des ligues ouvertes européennes assurant la montée ou le maintien des clubs dans une division en cas de bons résultats et leur descente en cas de faillites sportive ou économique. Les résultats sportifs, auxquels il faut y ajouter les résultats économiques qui doivent être en conformité avec les budgets annoncés en début d'année aux DNCG, apparaissent dans ce contexte comme une condition *sine qua non* de la pérennité des clubs français au plus haut niveau. Perçus comme des « maximisateurs » de victoires par les économistes (Kessenne, 2002, 2007), les clubs suscitent des interrogations quant à leur finalité et la place qu'accordent leurs dirigeants à la RSE dans la performance globale de leurs structures. En effet, les pratiques de RSE, aussi intégrées soient-elles à l'organisation, ne réduisent pas l'aléa sportif des rencontres à l'inverse des montants affectés au recrutement de joueurs talentueux qui, s'ils ne garantissent pas à coup sûr l'obtention de titres, prémunissent au moins les clubs de défaillances sportives. A travers ces lignes, nous prolongeons l'expression selon laquelle si « l'argent ne fait pas le bonheur... », il y contribue fortement.

Sheth et Babiak (2010) ont été les premiers à réaliser des études menées sur le lien de corrélation entre RSE et performance sportive dans le contexte des ligues fermées américaines et aboutissent à deux séries de résultats. Ces deux chercheurs ont montré premièrement que les pratiques de RSE s'inscrivaient prioritairement dans une responsabilité philanthropique et non pas économique faisant du modèle de Carroll (1991) une pyramide inversée et validant

ainsi nos résultats trouvés quant à une pratique essentiellement externe de la RSE. Le second résultat établi fait état de conclusions sur l'étude de la corrélation du lien entre RSE et performance sportive. A l'image des nombreuses contributions dans le secteur des grandes entreprises qui font état de l'absence d'impact financier avéré de la RSE (Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Preston & O'Bannon, 1997), l'étude réalisée montre des résultats peu significatifs. Elle met même en évidence que le taux de pourcentage de victoires est corrélé négativement à l'implication des clubs dans l'exercice de la RSE ce qui revient à dire que plus les clubs investissent dans des pratiques de RSE, moins elles ont de chances d'être performantes sur le plan sportif. Malgré les limites que présentent les études que nous venons de décrire notamment dû au contexte sportif professionnel nord-américain dans lequel elles ont été réalisées, leurs résultats apparaissent en partie transposables aux cas des ligues ouvertes européennes. Ils démontrent, en dépit des doutes sur la capacité qu'auraient des clubs à ne pas prendre en compte les attentes sociétales de leur environnement à moyen terme, les paradoxes auxquels leurs dirigeants sont confrontés.

Au-delà de s'inscrire de façon naturelle dans la mouvance de la RSE et du développement durable, certaines pratiques vont même à l'encontre de cette philosophie. Nous avons répertorié de façon empirique les types de dérives constatées au sein du secteur du sport professionnel en nous appuyant sur des faits passés ou d'actualités et sur des contributions de chercheurs les ayant préalablement répertorié (Bayle & Durand, 2004 ; Bayle & Mercier, 2008 ; Durand & Rouvrais-Charron, 2006). Si la RSE a, au départ, fortement été instrumentalisée par les dirigeants afin de lutter contre les dérives auxquelles leurs organisations sont sujettes, force est de constater que le secteur du sport professionnel continue d'en produire massivement (tableau 62).

Piliers du développement durable	Social	<ul style="list-style-type: none"> - pillage de pays formateurs (Afrique, Amérique du Sud) de la part de clubs en quête de joueurs bon marché, et ce, de plus en plus tôt en raison de la nécessité de posséder des joueurs formés localement pour disputer les compétitions ; - augmentation de cas de dopage avérés ; - mise en échec des joueurs n'ayant pas atteint le haut niveau ; - concentration de population entraînant des dérives du type hooliganisme...
	Economique	<ul style="list-style-type: none"> - énormité des salaires due à l'inflation galopante du montant des transferts des joueurs renforcée par la présence de magnats injectant des millions d'euros dans une course effrénée à l'acquisition de joueurs stars (Abramovitch au FC Chelsea, famille royale du Qatar au PSG et au club de football de Malaga) ; - écarts substantiels entre les salaires les plus bas et les plus hauts au sein d'un même club.
	Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté de gestion des mouvements de population lors de l'organisation de matches : nuisances sonores, problème de gestion des déchets... ; - émissions de gaz à effet de serre lors des déplacements de dirigeants et des voyages des équipes renforcées par la participation des plus grands clubs aux compétitions internationales.

Tableau 62 : Exemples d'externalités négatives provoquées par le sport professionnel et associées aux trois piliers du développement durable.

Le recensement des externalités négatives induites de l'activité sportive professionnelle telle qu'elle est exercée actuellement révèle le long chemin à tracer de la part des clubs sportifs professionnels dans la mise en œuvre de pratiques de RSE. De ce point de vue, des questions liées aux transformations du secteur du sport professionnel émergent. La problématique des hauts salaires évoquée en introduction de notre thèse s'est vue âprement discutée ces derniers mois. Nous souhaitons, afin de clarifier les propos qui suivent, opérer une distinction entre les activités sportives traitées. En effet, les principaux exemples cités ci-dessus (tableau 62) auxquels nous faisons référence par la suite sont tirés du football professionnel dont les enjeux en matière de RSE sont à la hauteur de l'économie qui irrigue son *business model*. Non pas que les clubs de football soient coupables de plus de négligences au niveau éthique que leurs homologues d'autres sports, mais le feu continu des médias sur leurs activités et les budgets alloués à leurs fonctionnements sont tels que certaines critiques leur sont spécialement adressées. Ainsi, l'une des mesures phares mises en avant lors de la campagne présidentielle de François Hollande concernant la taxation à 75% des revenus supérieurs à un million d'euros a allègrement fait référence aux sportifs ultra-payés et notamment les footballeurs qui sont quasiment les seuls à l'exception de quelques très grands sportifs d'autres activités à contracter de telles sommes. A l'occasion de l'arrivée en juillet 2012 de Zlatan Ibrahimovic au PSG dont le salaire annuel net est estimé à 14,5 millions d'euros, cette mesure est revenue en haut de l'actualité pointant du doigt l'indécence des montants proposés à certains sportifs.

De ce point de vue, les faits d'actualités en matière de sport professionnel sont légion et rendent ce domaine, que nous avons envisagé comme encastré dans la société, en perpétuelle mouvance. Nous consacrons la tirade selon laquelle le temps de la recherche n'est pas celui de l'action et inversement. Ainsi, au moment même où nous écrivons ces lignes, chaque jour apporte son lot de faits divers venant modifier la lecture qui peut être faite de la RSE dans le sport professionnel. Le dernier en date évoqué en introduction du chapitre concerne l'affaire des paris du club de handball de Montpellier dont le dénouement devrait arriver dans les mois qui suivent. Globalement, des faits plus structurels apparaissent depuis quelques années dans le sport professionnel et laissent songeurs. Nous prenons comme exemple l'investissement depuis maintenant deux ans des Qataris dans le club du PSG. Alors que certains chercheurs se sont interrogés sur l'avenir du sport au 21^{ème} siècle et sur les conditions de durabilité d'un modèle sportif professionnel basé sur l'économie (Bourg & Gougnet, 2007), le recrutement à tour de bras de joueurs à fort potentiel par les actionnaires qataris du club de la capitale interroge. Ce questionnement est d'autant plus patent que l'investissement des Qataris ne s'étend pas uniquement au football mais aussi à d'autres activités comme le handball où le club figure déjà pour la saison 2012-2013 en haut du classement²¹¹. Non pas que ce nouveau modèle où l'argent va à l'encontre des manquements sportifs (le PSG est après tout en règle avec la législation française) mais il semble aller à l'encontre de l'idée d'un sport plus durable et donc de l'intégration de la RSE au sein des clubs. En effet, au-delà du risque de réduire l'équilibre compétitif des championnats, le système sportif dans son ensemble nous semble menacé par ce type de pratiques. Au niveau institutionnel, premièrement, les écarts de moyens financiers entre clubs font resurgir un peu plus le serpent de mer de création de ligues fermées qui ferait perdre les spécificités des ligues européennes. Deuxièmement, le modèle sportif français vanté pour ses vertus de formation apparaît, dans ce contexte, menacé. Alors même que nous évoquions la formation comme un moyen de dépasser le comportement cosmétique des clubs en matière de RSE pour tendre vers un comportement intégré, ce système du tout pour l'argent risque à terme de ne pas le favoriser voire même de précipiter sa chute. En effet, comment ne pas se sentir désarmé, à la place d'un dirigeant d'un club formateur à la vue de certains actes de « pillage » sportif auquel se livrent certains clubs dont la manne financière est infinie ?

²¹¹ Un intérêt pour les investisseurs qataris dans le club de basket-ball est également évoqué.

Ces exemples courants démontrent aussi l'intérêt d'adopter des mesures de régulation dans le sport professionnel à l'échelle européenne et nationale. Les fédérations européennes ont pris les devants comme celle de football qui a mis en place depuis trois ans à la mise en place d'un fair-play financier. Au niveau national, le législateur français a commencé à se saisir de cette question à travers la loi du 1^{er} février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs. Elle a notamment modifié l'article L132-2 du Code du Sport qui fixait l'obligation pour chaque ligue professionnelle de se doter d'un organisme de contrôle (DNCG) en obligeant ce dernier à avoir également comme objectif « *d'assurer la pérennité des associations et sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions* ». Or, si la régulation semble nécessaire du point de vue de l'économie du sport, elle nous semble également indispensable en matière de pratiques de RSE. Nous citons à ce titre les missions d'intérêt général qui ont été quasiment systématiquement cités par les acteurs des clubs dont la dépendance publique en matière financière est forte. En effet, si l'établissement des missions d'intérêt général part d'un sentiment noble, nous rejoignons les conclusions de la Cour des Comptes (2009) qui ont pointé du doigt les absences d'évaluation de l'argent versé aux clubs sportifs professionnels en contrepartie de ces missions. Nous reprenons-là une expression consacrée par un des nombreux acteurs interviewés lors de nos études de cas aux profils différents évoquant les conventions liant les clubs professionnels aux collectivités en matière de missions d'intérêt général comme des « *coquilles vides* ». Au regard de la conjoncture économique actuelle, nous pensons qu'il est du devoir, de la part des pouvoirs publics, de demander aux clubs subventionnés de contribuer avec plus de force à l'effort de solidarité. A ce titre, la création de commissions d'évaluation en charge du suivi des conventions liant les clubs professionnels et les collectivités publiques apparaît indispensable. Avec la loi du 16 décembre 2010 qui prévoit de limiter les compétences des collectivités territoriales, les clubs sportifs professionnels sont menacés à terme de voir leurs montants de financement public baisser notamment pour ceux retirant leurs subventions des trois collectivités (ville, conseil général et conseil régional). La RSE fait figure dans ce cas-là d'un enjeu majeur. Alors qu'en introduction nous avons emprunté aux travaux du Clersé la perception d'une RSE au potentiel régulateur, nous précisons-là notre pensée. Il est couramment admis que le concept de RSE repose sur une démarche volontaire de la part des entreprises (Livre Vert de l'Union Européenne), nous nous inquiétons de la capacité de ces organisations et par là même de celle des clubs sportifs professionnels à prendre en charge des questions de société. Le sport spectacle se retrouve, pour reprendre une expression de Bourg et Gougnet (2007) au défi de la

durabilité. Ce n'est qu'à travers la prise de conscience de l'ensemble des acteurs du mouvement sportif associée aux efforts des pouvoirs publics qu'un nouveau modèle de sport professionnel « durable » peut être viable et constituer une source d'inspiration pour d'autres types d'organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrams, F.W. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- Ackerman, R.W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R.W., & Bauer, R.R. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston: Reston Publishing.
- Acquier, A. (2007a). *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*. Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines, Paris.
- Acquier, A. (2007b). RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra-financière. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2(2), 5-15.
- Acquier, A. (2008). *Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur*. Communication présentée à la 17^{ème} Conférence de l'AIMS, Nice, 28-31 mai.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 1(180), 131-157.
- Acquier, A., & Gond, J-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen, 1953. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Adam, M. (2009). *La RSE et l'entreprise de l'ESS*. Communication présentée aux Rencontres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire, Dijon, 9 novembre.
- Adams, E.S., & Knutsen, K.D. (1994). A charitable corporate giving justification for the socially responsible investment of pension funds: a populist argument for the public use of private wealth. *Iowa Law Review*, 80, 211-264.
- Afnor. (2010). *L'ISO 26 000 en dix questions*.
- Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective. *Revue française de gestion*, 6(215), 87-106.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?* Communication présentée à la 14^{ème} Conférence de l'AIMS, Angers, 7-9 juin.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris: Vuibert.

- Albert, M. (2003). *Quels modèles d'entreprise pour un développement durable ?* Actes de la journée sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Casablanca, 22 mai.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E., & Fiol, C.M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Amblard, C. (2010). *Fonds de dotation : une révolution dans le monde des institutions sans but lucratif*. Rueil-Malmaison: Lamy.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la Régulation*, 1.
- Andreff, W. (2009). Equilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue Economique*, 3, 591-634.
- Andreff, W., & Nys, J-F. (2002). *Economie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Andrews, I. (1998). The transformation of "community" in the Australian football league. Part one: towards a conceptual framework for community. *Football Studies*, 1(2), 103-114.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Andriof, J., & Waddock, S. A. (2002). Unfolding stakeholder engagement. Dans J. Andriof, S.A. Waddock, B.W. Husted & S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, p. 19-42. Sheffield: Greenleaf.
- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches Qualitatives*, 28(2), 65-94.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aragon-Correa, J.A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Archambault, E. (2001). Y-a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 80(282), 64-83.
- Archambault, E. (2003). Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 287, 68-84.
- Archambault, E. (2006). *Les institutions sans but lucratif en France ; principales évolutions (1995-2005) et nouveaux enjeux*. Communication présentée au 20^{ème} Colloque de l'ADDES, Paris, 7 mars.
- Auberger-Barré, M-N. (2002). Le bilan sociétal du CJDES. *Cadres CFDT*, 400, 35-37.

- Auneau, G. (1995). Les conséquences de l'évolution du sport sur son statut juridique. Dans A. Loret (Ed.), *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, p. 481-509. Paris: Dunod.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 10(2), 37-62.



- B**abiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: a view from the top. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 528-549.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 11-24.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Vrin.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), 33-52.
- Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., Wright, M., & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bayeux, P. (2011). *Le sport et les collectivités territoriales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bayeux, P., & Clavignier, B. (2008). Clubs sportifs professionnels : un financement à réinventer. *Jurisassociations*, 377, 4-10.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81.
- Bayle, E. (2008). Mécénat et fondations : enjeux et modalités pour le sport professionnel. *Jurisassociations*, 377, 25-26.
- Bayle, E., Chappelet, J-L., François, A., & Maltese, L. (2011). *Sport & RSE : vers un management responsable ?* Bruxelles: De Boeck Université.

- Bayle, E., & Coudert, G. (2003). Enquête sur les clubs sportifs professionnels français de basket-ball, de football et de rugby : vers quel(s) projet(s) de développement ? *Revue Juridique & Economique du Sport*, 66, 63-90.
- Bayle, E., & Durand, C. (2004). Ethique sportive et stratégie identitaire des organisations historiques du mouvement sportif, Dans Carpentier F. (Ed.) *Le sport est-il éducatif ?*, p. 185-215. Rouen: Presses Universitaires de Rouen.
- Bayle, E., & Mercier, S. (2008). Sport et éthique : enjeux et outils pour le marketing sportif. *Revue Française du Marketing*, 219(4/5), 9-26.
- Beauchamp, T.L., & Bowie, N.E. (2004). *Ethical theory and business*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ben Mlouka, M., & Boussoura, E. (2008). *La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale ?*, Communication présentée au 5^{ème} Congrès de l'Aderse, Grenoble, 10-11 janvier.
- Bensebaa, F., & Béji-Bécheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Berger, P.L., & Luckman, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratique de RSE en milieu de PME : premier résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, 15, 9-29.
- Berle, A.A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44(7), 1049-1076.
- Berle, A.A. (1932). For whom corporate managers are trustees: a note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365-1373.
- Berle, A.A., & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New Brunswick: Transactions Publishers.
- Bessy, O. (2006). Le développement durable : un nouveau défi pour le sport ? Approche des connaissances et perspectives de recherches. Dans C. Pigeassou & P. Bouchet (Eds.), *Management du sport : activités, développements et orientations de la recherche*, p. 179-206. Montpellier: Afraps.
- Blair, M.M. (1995). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington DC: The Brookings Institution.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2007). La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la Régulation*, 1.
- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 67-79.

- Bolotny, F. (2003). Basket et télévision : une impossible histoire d'amour ? Dans F. Archambault, L. Artiage & P-Y. Frey (Eds.), *L'histoire des grands hommes : étude sur l'histoire du basket*, p. 228-251. Limoges: Presses Universitaires de Limoges.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences. *Management & Avenir*, 6(26), 224-240.
- Borchani-Maktouf, M. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation responsable*, 5(2), 39-58.
- Bourg, J-F., & Gouguet, J-J. (2005). *Economie du sport*. Paris: La Découverte.
- Bourg, J-F., & Gouguet, J-J. (2007a). *Analyse économique du sport*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bourg, J-F., & Gouguet, J-J. (2007b). *Economie politique du sport professionnel*. Paris: Vuibert.
- Bourg, J-F., & Nys, J-F. (2006). *Financement des clubs sportifs et stratégies des collectivités territoriales : nouveaux modèles, nouveaux enjeux*. Paris: Presses Universitaires du Sport.
- Bouyoud, F. (2008). *L'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : principes théoriques*. Communication présentée au 5^{ème} Congrès de l'Aderse, Grenoble, 10-11 janvier.
- Bouyoud, F. (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale de l'entreprise*. Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowen, H.R. (1978). Social responsibility of the businessman - twenty years later. Dans D. Votaw & E.M. Epstein (Eds.), *Rationality, legitimacy, responsibility: the search for new directions in business and society*, p. 116-130. Santa Monica: Goodyear.
- Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: the case of american community colleges. Dans P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new*

- institutionalism in organizational analysis*, p. 337-360. Chicago: University of Chicago Press.
- Bromberger, C., Hayot, A., & Mariottini, J.-M. (1995). *Le Match de football : ethnologie d'une passion partisane à Marseilles, Naples et Turin*. Paris: Maison des Sciences de l'Homme.
- Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2008). Introduction: football and community - practical and theoretical considerations. *Soccer & Society*, 9(3), 303-312.
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Burke, L., & Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off? *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.



- Campbell, J.L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capron, M. (2003). Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal. *Comptabilité, Contrôle et Audit*, 55-70.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: La Découverte.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., & Turcotte, M-F. (2011). *ISO 26 000 : une Norme "hors norme" ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Paris: Economica.
- Cariou, Y., Fournie, S., & Wallet, F. (2006). Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles. *Développement Durable et Territoires* (revue électronique), article récupéré à l'adresse suivante : <http://developpementdurable.revues.org/document1626.html>.

- Carontini, E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation. Dans L. Sfez & G. Coutlée (Eds.), *Technologies et symboliques de la communication*, p. 216-227. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1989). *Business & society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South Western.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1994). Social issues in management research. *Business and Society*, 33(1), 5-29.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2000). *Business & society. Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: Ohio: South-Western College.
- Carroll, A.B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Chaix, P. (2004). *Le rugby professionnel en France: enjeux économiques et sociaux*. Paris: L'Harmattan.
- Chaix, P. (2011). Le sport professionnel et sa dépendance aux aides publiques. Dans P. Chaix (Ed.), *Les grands stades. Au coeur des enjeux économiques et sociaux entre collectivités publiques et clubs professionnels*, p. 153-172. Paris: L'Harmattan.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris: L'Harmattan.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Charrier, D., & Durand, C. (2005). Le financement des politiques sportives locales : sport pour tous, sport professionnel, une dualité à réinventer. *Annuaire des collectivités locales, Tome 25*, 65-75.
- Chauveau, A., & Rosé, J-J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris: Editions d'Organisation.
- Chazaud, P. (1995). La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management. Dans A. Loret (Ed.), *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, p. 71-79. Paris: Revue EPS.
- Chevalier, A. (1976). *Le bilan social de l'entreprise*. Paris: Masson.

- CIO. (2011). *Charte Olympique*. Etat en vigueur au 8 juillet 2011. Lausanne.
- CJDES. (2007). *Guide du bilan sociétal associatif*. Paris.
- CJDES. (2008). *Guide du bilan sociétal PME*. Paris.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- CNOSF. (2003). *Agenda 21 du sport français en faveur du développement durable*. Paris.
- CNOSF. (2008). *Charte du sport pour le développement durable*. Charte adoptée le 2 juillet 2008, signée par les présidents des fédérations membres du CNOSF lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2009. Paris.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Coff, R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Collins, A., Flynn, A., Munday, M., & Roberts, A. (2007). Assessing the environmental consequences of major sporting events: the 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44(3), 457-476.
- Commission Européenne. (2001). *Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York.
- Commons, J.R. (1950). *The economics of collective action*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Conversat, B. (2011). *Les formes juridiques du soutien régional aux entreprises sportives*. Communication présentée au 7^{ème} Colloque de « Rencontre de Droit du Sport », Dijon, 1^{er} avril.
- Coudert, G. (2012). Une fonction sociale à protéger. *Jurisport*, 117, 30-31.
- Cour des Comptes. (2009). *Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels*. Rapport public thématique. Paris
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Oxford: Blackwell.

- D**amak-Ayadi, S. (2004). *La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises*. Université de Paris 9 Dauphine, Paris.
- Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16(1), 53-82.
- David, A. (2004). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Communication présentée à la 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, 1-4 juin.
- David, D.K. (1949). Business responsibilities in an uncertain world. *Harvard Business Review*, 27(numéro special), 1-8.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De George, R.T. (1987). The status of Business Ethics: past and future. *Journal of Business Ethics*, 6(3), 201-211.
- DeCelles, K.A., Donaldson, T., & Smith, K.G. (2007). *Social blowback: deprivation and competitive advantage*. Communication présentée à l'Academy of Management Conference, Philadelphia, 3-8 août.
- Defrance, J. (2011). *Sociologie du sport*. Paris: La Découverte.
- Delage, N., & Place, R. (2007). *Olympique Lyonnais : les coulisses d'une réussite*. Paris: Calmann-Lévy.
- Delalieux, G. (2005). *L'idéologie de la RSE*. Communication présentée a 3^{ème} Congrès de l'Aderse, Lyon, 18-19 octobre.
- Delchet, K. (2006). *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises*. Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines, Saint-Etienne.
- Delpuech, C. (2009). *Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ?* Communication présentée au 4^{ème} Congrès du Riodd, Lille, 25-27 juin.
- Deming, W.E. (2002). *Hors de la crise*. Traduction de "out of crisis". Paris: Economica.
- Dempsey, B.W. (1949). The roots of business responsibility. *Harvard Business Review*, 27(4), 393-404.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, 57(2), 347-359.

- Denis, J-P. (2003). *Certains aspects du sport professionnel en France*. Rapport de Monsieur Jean-Pierre Denis, Inspecteur des Finances à Monsieur Jean-François Lamour, Ministre des Sports.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act*. New York: Graw Hill.
- Department of Trade and Industry. (2002). *Social enterprise: a strategy for success*.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. Dans I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, p. 29-47. Paris: Vuibert.
- Dewey, J. (1933). *How we think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative progress*. New York: Heath & Company.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L.G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment*, p. 3-21. Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P.J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. Dans P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 267-292. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1991). Introduction. Dans P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Dodd, D., & Favaro, K. (2006). Managing the right tension. *Harvard Business Review*, 84(12), 62-74.
- Dodd, E.M. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Dodd, E.M. (1935). Is effective enforcement of the fiduciary duties of corporate managers practicable? *University of Chicago Law Review*, 2(2), 194-207.
- Doh, J.P., & Guay, T.R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2010). Addressing ecology and sustainability in mega-sporting events: the 2006 football World Cup. *Journal of Management Organization*, 16(4), 587-600.

- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Donham, W.B. (1927). The emerging profession of business. *Harvard Business Review*, 5(4), 401-405.
- Dovergne, M-L. (2012). Evènements sportifs et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE. Thèse de doctorat de l'Université de Paris-Sud, Paris.
- Drut, B. (2011). *Economie du football professionnel*. Paris: La Découverte.
- Dupuis, J-C. (2011). Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale. *Revue française de gestion*, 215(6), 69-85.
- Dupuis, J-C., & Brabet, J. (2010). *La RSE est-elle psychosocialement responsable ?* Revue Internationale de Psychosociologie, 16(38). Paris: Eska.
- Dupuis, J-C., & Le Bas, C. (2009). Analyser le processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale des entreprises. L'apport de trois approches institutionnalistes. *Revue Française de socio-économie*, 2(4), 83-98.
- Durand, C. (1993). *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*. Thèse de Doctorat de l'IAE de Caen, Caen.
- Durand, C. (1995). Dysfonctionnement et crise des clubs sportifs professionnels : le système ou les acteurs. Dans A. Loret (Ed.), *Sport et management. De L'éthique à la pratique*, p. 513-544. Paris: Revue EPS.
- Durand, C., & Bayle, E. (2004). Soutien de la sphère publique locale aux clubs sportifs professionnels : le retour du club citoyen ? Dans S. Cueille, R. Le Duff & J-J. Rigal (Eds.), *Management local, de la gestion à la gouvernance*, p. 211-231. Paris: Dalloz.
- Durand, C., & Rouvrais-Charron, C. (2006). L'éthique sportive internationale. *Revue Française de Marketing*, 208, 61-74.
- Drut, B. (2011). *Economie du football professionnel*. Paris: La Découverte.
- Dyer, W.G., & Wilkins, A.L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.



- E**isenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eminet, A. (2006). Organisation Hybride. Révolution ou management ? Dans S. Maugeri (Ed.), *Au nom du client. Management néolibéral et dispositifs de gestion*, p. 129-153. Paris: L'Harmattan.

- Epstein, E.M. (2002). The field of Business Ethics in the United States: past, present and future. *Journal of General Management*, 28(2), 1-21.
- Ernst & Young. (2010). *Le fonds de dotation : la révolution attendue a-t-elle eu lieu ?* Panorama 2010 Ernst & Young des fonds de dotation.
- Ernst & Young. (2011). *Une équation à somme nulle ? Certainement Pas !* Panorama 2011 Ernst & Young des fondations d'entreprise et des fonds de dotation.
- Extejt, M.M. (2004). Philanthropy and professional sports teams. *International Journal of Sport Management*, 5(3), 215-228.



- F**ennell, M.L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 485-510.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 601-621.
- Ferrandon, B. (2002). Les leçons de l'affaire Enron. *Cahiers Français*, 309, 69.
- Fligstein, N. (1991). The structural transformation of american industry: an institutional account of diversification in the largest firms, 1919-1979. Dans P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., & Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fondation du football. (2011). *Panorama sociétal du football français. Le football, une réalité sociétale méconnue.*
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, 33(2), 150-166.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R.E., & Evan, W.M. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Montchrestien.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* (édition du 13 Septembre), 122-126.

Friedman, M. (1972). Milton Friedman responds. *Business & Society Review*, 1(1), 5-16.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.



Gagnon, Y-C. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education.

Gayant, J-P. (2010). *Salaires des footballeurs et droits TV : une bulle sur le point d'exploser*, article récupéré du site Internet du Monde à l'adresse suivante : http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/09/27/salaires-des-footballeurs-et-droits-tv-une-bulle-sur-le-point-d-exploser_1416359_3232.html

Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Thèse de doctorat, Université de Fribourg, Fribourg.

Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society, outline the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

Gilormini, P. (2008). *Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation des sphères de responsabilité sociale de l'entreprise*. Communication présentée au 5ème congrès de l'Aderse, Grenoble, 10-11 janvier.

GivingUSA Foundation. (2010). *The annual report on philanthropy for the year 2009*. The Center on Philanthropy, Indiana University.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Hawthorne: Aldine Press.

- Godfrey, P.C. (2009). Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.
- Gond, J-P. (2001). L'éthique est-elle profitable ? *Revue Française de Gestion*, 136, 72-86.
- Gond, J-P. (2011). La responsabilité sociale au-delà du fonctionnalisme : vers un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise / société. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Gond, J-P., & Igalens, J. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gond, J-P., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Pearson.
- Gond, J-P., & Mercier, S. (2004). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH, 379-399, Montreal, 1-4 septembre.
- Gond, J-P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.



- H**all, P.A., & Taylor, R.C.R. (1996). Political sciences and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization studies*, 21(4), 697-720.
- Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. Dans A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, p. 7-43. Paris: Vuibert.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Paris: Economica.

- Hawley, A. (1968). Human ecology. In D. L. Sills (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.
- Heald, M. (1961). Thought in the twenties: social responsibility. *American Quarterly*, 13(2), 126-139.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: company and community*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Hill, C.W.L., & Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A.J., & Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hodgson, G.M. (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 179-201.
- Hoffman, A.J., & Ventresca, M. (2002). Introduction. Dans A.J. Hoffman & M. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, p. 1-27. Stanford: Stanford University Press.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Husted, B.W., & Allen, D.B. (1998). *Corporate social strategy: toward a strategic approach to social issues in management*. Communication présentée à l'Annual Meetings of the Academy of Management, San Diego, 7-12 août.
- Husted, B.W., & Allen, D.B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 21-31.



- Igalens, J., & Benraïss, L. (2005). *Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les églises protestantes*. Communication présentée à l'Université d'été de l'IAS, Lille, 1-2 septembre.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
- IMS - Entreprendre pour la Cité. (2007). *La société, une affaire d'entreprise ? L'Engagement Sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*. Paris: Eyrolles.



- J**acoby, S.M. (1990). The new institutionalism: what can it learn from the old? *Industrial Relations*, 29(2), 316-340.
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 4(4), 305-360.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. Dans P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jodelet, D. (2003). Aperçus sur les méthodologies qualitatives. Dans S. Moscovici & F. Buschini (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines*, p. 139-160. Paris: Presses Universitaires Françaises.
- Jonas, H. (1990). *Le principe responsabilité*. Paris: Cerf.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.



- K**elly, M. (2009). Not just for profit. *Strategy+Business*, 54, 5.
- Kesenne, S. (2002). The monopsonistic player labour market in a win-maximising league. *European Sport Management Quarterly*, 2, 180-187.
- Kesenne, S. (2007). *The economic theory of professional team sports, an analytical treatment*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Keynes, J.M. (1964). *The general theory of employment, interest and money*. New York: Harbinger.
- Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(1), 53-64.
- Kochan, T.A., & Rubinstein, S.A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm, the Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, 9, 4-17.



Lauriot, D. (2010). Astroboy. *L'Equipe Mag*, 1472, 40-44.

Latouche, S. (2006). *Le pari de la décroissance*. Paris: Fayard.

Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, 111, 12-36.

Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue Française de Gestion*, 152(5), 137-150.

Lauzanas, J-M. (2005). L'évolution des frontières internes : le cas du Football Club Nantes. *Entreprises et Histoire*, 39(2), 23-44.

Le Borgne-Larivière, M., Mauléon, F., & Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques. *Management & Avenir*, 23(3), 187-198.

Leca, B. (2006). Pas seulement des lemmings. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 9(4), 67-86.

Lee, M-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Lelore, E. (2011). Le club de football professionnel comme moteur de l'action socio-éducative en Europe : définition des publics et modalités d'action. Dans G. Robin (Ed.), *Football, Europe et régulations*, p. 133-144. Villeneuve d'Ascq: Septentrion.

Lépineux, F. (2003). *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale*. Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonnani, C., & Hudson, S. (2010). *La Responsabilité sociale des entreprises - Théories et pratiques*. Paris: Dunod.

Le Roy, F. (1999). *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*. Paris: Economica.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.

Levitt, T. (1970). The morality of advertising. *Harvard Business Review*, 48(4), 84-92.

- Libert, B. (1996). L'entreprise citoyenne de quoi s'agit-il ? *L'Expansion Management Review*, 82, 91-98.
- Linnert, P. (1973). *La stratégie militaire de Clausewitz et le management*. Suresnes: Hommes et Techniques.
- Litz, R.A. (1996). A resource-based view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Liu, G., & Ko, W-W. (2011). An analysis of cause-related marketing implementations strategies through social alliance: partnerships conditions and strategic objectives. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 253-281.
- Loirand, G. (2001). Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un management. Dans P. Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, p. 273-300. Paris: L'Harmattan.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846.



- M**acintosh, J.C.C. (1999). The issues, effects and consequences of the Berle-Dodd debate, 1931-1932. *Accounting, Organizations and Society*, 24(2), 139-153.
- Magnan de Bornier, J. (1987). Propriété et contrôle dans la grande entreprise. Une relecture de Berle et Means. *Revue Economique*, 6, 1171-1190.
- Maignan, I., & Ralston, D.A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: insights from business self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maltese, L. (2009). Managing assets in the field of sports special events: proposal for a new methodological and analytical approach. *International journal of sport management and marketing*, 5(3), 310-329.
- Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Management de la réputation et stratégies d'internationalisation des clubs sportifs professionnels : le cas de l'Olympique Lyonnais en Chine. *Revue Européenne de Management du Sport*, 26, 62-82.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1984). The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marchesnay, M. (1993). *Management Stratégique*. Paris: Eyrolles.

- Marmorat, S. (2009). *L'influence des normes ISO dans l'adoption d'une politique de reconnaissance et de valorisation des compétences individuelles : le cas d'une entreprise agro-alimentaire*. Communication présentée au Colloque international de l'Iseoret, Lyon, 8-10 juin.
- Maroy, C. (2007). L'école à la lumière de la sociologie des organisations. *Les Cahiers de Recherche en Education et Formation*, 56, 4-22.
- Marrewijk (van), M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Martinet, A-C., & Payaud, M.A. (2008a). Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, 180(1), 199-214.
- Martinet, A-C., & Payaud, M.A. (2008b). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique: un cadre théorique intégrateur. *Management International*, 12(2), 13-25.
- Martinet, A-C., & Payaud, M.A. (2009). Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique "BOP". *Revue de l'Organisation Responsable*, 4(1), 19-30.
- Martinet, A-C., & Payaud, M.A. (2010). Stratégies RSE-BOP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques. *Management international*, 14(2), 31-51.
- Martinet, A-C., & Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 136(numéro spécial), 12-25.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D.S. (2011). Creating and capturing value: strategic corporate responsibility, resource-based theory, and sustainable advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- McWilliams, A., Siegel, D.S., & Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Mellor, G. (2008). The Janus-faced sport: English football, community and the legacy of the third way. *Soccer & Society*, 9(3), 313-324.

- Mellor, G., Brown, A., Blackshaw, T., Crabbe, T., & Stone, C. (2003). *Football and its communities. Baseline analysis of case study football and community initiatives*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
- Mercier, S. (2000). La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(3), 101-123.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Communication présentée à la 10^{ème} Conférence de l'AIMS. Québec, 13-15 juin.
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La Découverte.
- Mercier, S. (2006). Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950. *Cahiers du FARGO*. Article récupéré à l'adresse suivante : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1061004.pdf>
- Meyer, J.W. (1977). The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, 83(1), 55-77.
- Meyer, J.W. (1979). *The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance*. Stanford: Stanford University.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, P. (1995). *Les progrès du progrès*. Paris: Points.
- Meynet, W. (2012). Fonds de dotation versus fondations d'entreprises. *Jurisport*, 119, 39-41.
- Miege, C. (2006). Le sport dans l'Union européenne : entre spécificité et exception ? *Etudes Européennes* (revue en ligne). Article récupéré à l'adresse suivante : <http://www.cees-europe.fr/fr/etudes/revue9/r9a11.pdf>
- Ministère des Sports. (2011). *Stratégie nationale de développement durable du sport*. Paris.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. (2007). *Le Management - Voyage au centre des organisations*. Paris: Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Misener, L., & Mason, D. (2010). Towards a community centred approach to corporate community involvement in the sporting events agenda. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 495-514.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mitnick, B.M. (1993). *Organizing research in corporate social performance: the CSP system as a core paradigm*. Communication présentée à la 4^{ème} Conférence de l'International Association for Business and Society, San Diego, 18-21 mars.

Moisdon, J-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.



North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.



O'Bannon, D.P., & Preston, L.E. (1997). The corporate social performance relationship: a typology and analysis. *Business and Society*, 36(4), 419-429.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.



Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(1), 39-52.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. New York: McGraw Hill.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations - I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.

- Pasquero, J. (2008). Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste, *Management International*, 12(2), 27-47.
- Pastore-Chaverot, M. (2011). *Les stratégies RSE des grandes entreprises : les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40*. Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine, Metz.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrin, L. (2010). La santé financière du football, *Le Parisien* (édition du 2 octobre), 2.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change theory and practice. *Organization Science*, 3(1), 267-292.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, R., Freeman, R.E., & Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Piché, S. (2009). *Echanges et dons entre les clubs professionnels de sports collectifs et les acteurs de leur environnement : formes et contenus de ces transferts économiques au Canada et en France*. Thèse de doctorat, Université Claude Bernard, Lyon.
- Piché, S., Camy, J., & Chantelat, P. (2010). Les transferts économiques des clubs sportifs professionnels vers les organisations caritatives : comparaison des situations au Canada et en France. *Revue Staps*, 2(88), 99-113.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (2003). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review*, 77(6), 121-130.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Postel, N., & Sobel, R. (2011). Le capitalisme n'est pas soluble dans les "parties prenantes". Une critique polanyienne de Freeman. Dans N. Postel, D. Cazal, F. Chavy & R. Sobel

- (Eds.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, p. 381-399. Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Postel, N., Cazal, D., Chavy, F., & Sobel, R. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme. Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Preston, L.E., & O'Bannon, D.P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. *Business Society*, 36(4), 419-429.
- Preston, L.E., & Post, J.E. (1975). *Private management and public policy: the principle of public responsibility*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Provost. (2008). Les clubs sportifs ont-ils la côte ? *Jurisassociations*, 377, 11.



- Q**uairrel-Lanoizelée, F., & Auberger, M.N. (2005). Les PME seront-elles socialement responsables ? Dans J-C. Dupuis & C. Le Bas (Eds.), *Le management responsable - Vers un nouveau comportement des entreprises*, P. 63-85. Paris: Economica.
- Quairrel-Lanoizelée, F. (2011). ISO 26 000 : une convention de qualité ou chronique d'une norme "dans les normes". Dans M. Capron, F. Quairrel-Lanoizelée & M.-F. Turcotte (Eds.), *ISO 26 000 : une norme "hors norme" ?*, p. 113-130. Paris: Economica.



- R**andall, C.B. (1952). *A creed for free enterprise*. Boston: Little Brown and Company.
- Reynaud, E. (2004). Introduction. *Revue Française de Gestion*, 152(5), 117-119.
- Richez-Battesti, N., & Oswald, P. (2010). Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 315, 56-74.
- Robinson, R. (2005). *Sports philanthropy: an analysis of the charitable foundations of major league teams*. Mémoire de Master, Université de San Francisco.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris: Editions Eska.

- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, p. 101-137. Bruxelles: De Boeck Université.
- Rosé, J-J., & Delanoë, A. (2008). *La nature transversale dans la littérature managériale*. Communication présentée au 5^{ème} Congrès de l'Aderse, Grenoble, 10-11 janvier.
- Royer, C. (2005). Introduction. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 1-3.
- Rumelt, R.P. (1980). The evaluation of business strategy. Dans W.F. Glueck (Ed.), *Strategic management and business policy*. New York: McGraw-Hill.
- Russo, M.V., & Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.



- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'entreprise une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris: Dunod.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scully, G. (1995). *The market structure of sports*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Seghers, V. (2007). *Ce qui motive les entreprises mécènes. Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?* Paris: Editions Autrement.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Evanston: Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Senaux, B. (2004). *Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale*. Communication présentée à la 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, 1-4 juin.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

- Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Simon, H.A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, D.R., & Gilbert, B.A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Sizoo, E. (2008). *Responsabilités et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*. Paris: Editions Charles Léopold Mayer.
- Skinner, B.F. (1966). Operant behavior. Dans W.K. Honig (Ed.), *Operant behavior: Areas of research and application*, p. 12-32. New York: Appleton Century Crofts.
- Smith, A.C.T., & Westerbeek, H.M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*(25), 43-54.
- Solberg, W.U., & Tomilson, R.W. (1997). Academic McCarthyism and Keynesian economics: the Bowen controversy at the University of Illinois. *History of Political Economy*, 29(1), 55-81.
- Sparvero, E., & Chalip, L. (2007). Professional teams as leverageable assets: strategic creation of community value. *Sport Management Review*, 10(1), 1-30.
- Spence, L.J. (1999). Does size matter? The state of the art in small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.
- Sousa Filho, J.M., Wanderley, L.S.O., Gomez, C.P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.
- Sporsora. (2008). *Le livre blanc du marketing sportif à destination des collectivités*.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social Structure and Organizations. Dans J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations*, p. 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.



Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 590-613.
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41.
- Tolbert, P.S., & Zucker, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Tywoniak, S.A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Dans H. Laroche & J-P. Nioche (Eds.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, p. 166-204. Paris: Vuibert.



- Ulmann, A.A. (1985). Data in search of a theory, a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.



- Van de Ven, A.H. (1993). Book Reviews of The institutional theory of John R. Commons. *Academy of Management Review*, 18(1), 139-152.
- Varadarajan, P.R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58-74.
- Vaujany, X. (de) (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 3(9), 109-126.
- Veblen, T.B. (1909). The limitations of marginal utility. *Journal of Political Economy*, 17(9), 620-636.
- Viévard, L. (2006). *Le sport : outil d'intégration et de mixité ? L'exemple du basket à Villeurbanne*. Millénaire - Centre de Ressources Prospectives du Grand Lyon.
- Vogel, D. (1991a). Business Ethics: new perspectives on old problems. *California Management Review*, 33(4), 101-117.
- Vogel, D. (1991b). The ethical roots of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 101-120.
- Vogel, D. (1992). The globalization of Business Ethics: why America remains distinctive. *California Management Review*, 35(1), 30-49.

Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 25(2), 25-31.



- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Waddock, S.A., & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, M., Kent, A., & Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: an analysis of US professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 187-195.
- Walsh, J.P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: our last cause found. *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: the community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94.
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566-586.
- Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Watson, N. (2000). Football in the community: what's the score? *Soccer & Society*, 1(1), 114-125.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon.
- Weber, M. (1971). *Economie et société (Tome 1)*. Paris: Pocket Agora.
- Weber, R.P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park: Sage Publications.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.
- Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33-52.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based-view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

- Wilson, I. (1975). What one company is doing about today's demands on business. Dans G. A. Steiner (Ed.), *Changing business society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management.
- Wolfe, R.A., Weick, K.E., Usher, J.M., Terborg, J.R., Poppo, L., Murrell, A.J., Dukerich, J.M., Crown Core, D., Dickson, K.E. & Simmons Jourdan, J. (2005). Sport and organizational studies: exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.
- Wood, D.J. (1990). *Business and Society*. Glenview: Scott Foresman.
- Wood, D.J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D.J. (1991b). Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Woodside, A.G., & Wilson, E.J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Wren, D.A. (2000). Medieval or modern? A scholastic's view of Business Ethics, circa 1430. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 109-119.



- Y**in, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

LISTE DES SIGLES UTILISES

Ademe :	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
Aderse :	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise
Afnor :	Agence française de normalisation
AIMS :	Association Internationale de Management Stratégique
AJA :	Association de la Jeunesse Auxerroise
AMF :	Autorité des Marchés Financiers
ANLSP :	Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel
Arjel :	Autorité de régulation des jeux en ligne
Asvel :	Association sportive de Villeurbanne éveil lyonnais
CCAS :	Centre Communal d'Actions Sociales
CED :	Committee for Economic Development
CFF :	Centre Français des fonds et Fondations
CNOSF :	Comité National Olympique Sportif Français
CIO :	Comité International Olympique
CJDES :	Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale
CRM :	Cause-Related Marketing
CSP :	Corporate Social Performance
CSR :	Corporate Social Responsibility
CSV :	Creation Shared Value
DNCG :	Direction Nationale du Contrôle de Gestion
ECA :	European Club Association
ESS :	Economie Sociale et Solidaire
FFF :	Fédération Française de Football
FFR :	Fédération Française de Rugby
GRI :	Global Reporting Initiative
IMS :	Institut du Mécénat Social
IPTS :	Intervention Pédagogique en Temps Scolaire
Iseor :	Institut de socio-économie des entreprises et des organisations
LFP :	Ligue de Football Professionnel
LNB :	Ligue Nationale de Basket-ball
LNH :	Ligue Nationale de Handball
LNR :	Ligue Nationale de Rugby
LNV :	Ligue Nationale de Volley-ball
MLB :	Major League Baseball
NBA :	National Basket-ball Association
NFL :	National Football League
NHL :	National Hockey League
NRE :	Nouvelles Régulations Economiques
OL :	Olympique Lyonnais
Orse :	Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises
OSBL :	Organisation Sans But Lucratif
OSDD :	Observatoire Sport et Développement Durable
PAP :	Programme d'Action Pluriannuel
PDCA :	Plan-Do-Check-Act
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PSE : Performance Sociale de l'Entreprise
PSG : Paris Saint Germain
RBV : Resource-Based View
Riodd : Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable
RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SA : Société Anonyme
SAEMSL : Société Anonyme d'Economie Mixte Sportive Locale
SAOS : Société Anonyme à Objet Sportif
SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SAS : Société par Actions Simplifiées
SASP : Société Anonyme Sportive Professionnelle
Sem : Société d'économie mixte
SNDDS : Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport
TNI : Théorie Néo-Institutionnelle
TPP : Théorie des Parties Prenantes
TVA : Tennessee Valley Authority
UE : Union Européenne
UEFA : Union of European Football Associations
WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Synopsis de la thèse.....	27
Figure 2 : La construction théorique de la RSE, figure tirée de Gond et Igalens (2010, p. 39).	50
Figure 3 : Le modèle CSR1, figure tirée du CED (1971).	52
Figure 4 : La pyramide de la RSE, figure tirée et traduite de Carroll (1991, p. 42).	56
Figure 5 : Le modèle de performance sociale de l'entreprise, figure tirée et traduite de Carroll (1979, p. 503).	57
Figure 6 : Le modèle des parties prenantes de l'entreprise, figure tirée et traduite de Donaldson et Preston (1995, p. 69).	63
Figure 7 : Justifications théoriques de la TPP, figure tirée et traduite d'Andriof et Waddock (2002, p. 32).	64
Figure 8 : Typologie des différentes parties prenantes selon leurs attributs, figure tirée et traduite du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 872).	64
Figure 9 : Les trois dimensions de la TPP, figure tirée et traduite de Donaldson et Preston (1995, p. 74).	67
Figure 10 : Représentation des trois dimensions du développement durable selon un diagramme de Venn, figure adaptée de Lozano (2008) et de différentes lectures dans le courant de la RSE et du développement durable.....	70
Figure 11 : La survie des organisations d'après les préceptes de la TNI, figure tirée et traduite de Meyer et Rowan (1977, p. 353).....	92
Figure 12 : Combinaison des approches fédérale et juridique dans la tentative de définition du club sportif professionnel.	128
Figure 13 : Les trois caractéristiques à l'origine de l'hybridité des clubs sportifs professionnels, figure tirée de Bayle (2007, p. 67).	135
Figure 14 : Frise chronologique des différentes activités relevant de la sphère de la RSE pratiquée par les ligues sportives professionnelles des quatre ligues majeures nord-américaines, figure tirée et traduite de Babiak (2010).	150
Figure 15 : L'augmentation des créations de fondations des clubs sportifs professionnels dans les quatre ligues majeures nord-américaines, figure tirée et traduite de Babiak et Wolfe (2009).	152
Figure 16 : Les quatre étapes de la roue de Deming ou méthode PDCA.....	180
Figure 17 : Cadre d'analyse des pratiques de RSE basée sur la méthode PDCA.	183
Figure 18 : Plan d'analyse du management des parties prenantes en tant que contributrices de ressources et outils de gestion utilisés dans la stratégie RSE.....	201
Figure 19 : Architecture du cadre d'analyse des pratiques de RSE.	203
Figure 20 : Caractères des actions de RSE appréhendées par le pilier du développement durable.....	223
Figure 21 : Adaptation de la chaîne de valeurs de Porter (2003, p. 53) au cas de la RSE : exemples de pratiques de RSE sources d'avantages concurrentiels.	226
Figure 22 : Cadre final d'analyse stratégique de la mise en œuvre des pratiques de RSE appliqué aux clubs sportifs professionnels français.	230
Figure 23 : Représentation graphique des 10 089 actualités collectées à partir des sites Internet officiels des 19 clubs sportifs professionnels retenus en fonction de la rubrique traitée.	247
Figure 24 : Représentation graphique des taux de liaison entre rubrique des actualités et activités.....	250
Figure 25 : Représentation géographique des 12 clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne pour la saison sportive 2009-2010.....	261

Figure 26 : Exemple d'une trame d'entretien mené auprès des acteurs de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.....	266
Figure 27 : La démarche de réalisation d'une étude de cas, graphique tiré de Gagnon (2008, p. XIV de la préface).	304
Figure 28 : Les différentes caractéristiques des études de cas réalisées (poids économique, type de gouvernance et activité).....	310
Figure 29 : Programme d'Action Pluriannuel, organigramme d'OL Fondation et entreprises membres, figure reconstituée à partir de documents internes d'OL Groupe et d'entretiens..	379
Figure 30 : Budget et organigramme de « <i>sOLidaire</i> », figure reconstituée à partir de documents internes d'OL Groupe et d'entretiens.	380
Figure 31 : Légitimité et stratégies de légitimation associées aux objectifs des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels.....	418
Figure 32 : La prédominance du pilier social du développement durable dans le contenu des différentes actions de RSE recensées.	427
Figure 33 : Résumé des résultats communs observés des études de cas au regard du cadre d'analyse.....	430
Figure 34 : Eléments de la politique de formation sportive des quatre clubs étudiés.	449
Figure 35 : Domaines d'intervention des fonds de dotation créés entre 2009 et 2010, figure adaptée d'Ernst & Young (2011).	456
Figure 36 : Les phases de la démarche du bilan sociétal, figure tirée du CJDES (2008).	463

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les trois étapes méthodologiques de la thèse.....	23
Tableau 2 : Les différentes catégories de CSR2, figure tirée et traduite de Carroll (1979, p. 502).....	56
Tableau 3 : Les politiques sociales d'entreprise : croisement des actions sur les principes et les domaines de RSE, tableau tiré et traduit de Wood (1991a, p. 710).	59
Tableau 4 : Les différentes définitions attribuées à la notion de parties prenantes, tableau tiré de Gond et Mercier (2004, p. 384).	62
Tableau 5 : L'évolution théorique du concept de RSE au cours de la seconde moitié du 20 ^{ème} siècle, tableau tiré et traduit de Lee (2008, p. 56).	77
Tableau 6 : Niveau, nature, degré des isomorphismes et hypothèses associées, tableau tiré et traduit de DiMaggio et Powell (1983).....	88
Tableau 7 : Typologie des problématiques sociales selon une approche stratégique du management de la RSE, tableau tiré et traduit de Porter & Kramer (2006, p. 85).....	100
Tableau 8 : Les différents types de stratégie en matière de RSE, tableau traduit de Porter et Kramer (2006, p. 89).	101
Tableau 9 : Les quatre niveaux de classification des organisations sportives en management du sport, tableau tiré de Bayle (2007, p. 66).	112
Tableau 10 : Descriptif des ligues sportives professionnelles françaises appartenant à l'ANSLP, tableau reconstitué à partir de documents internes des ligues lors de la saison sportive 2010-2011.....	115
Tableau 11 : Les références faites par les ligues sportives professionnelles appartenant à l'ANLSP aux critères juridiques, tableau reconstitué à partir des statuts et des règlements des ligues lors de la saison 2010-2011.	117
Tableau 12 : Eléments de caractérisation des différents statuts juridiques des sociétés commerciales des clubs sportifs professionnels.....	121
Tableau 13 : Panorama des statuts juridiques des clubs appartenant à l'ANLSP lors de la saison sportive 2009-2010.....	123
Tableau 14 : Evolution des dispositions juridiques fixant les seuils au-delà desquels les clubs sont obligés de se constituer en sociétés commerciales.	126
Tableau 15 : Principales données économiques et affluence associée des clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles lors de la saison sportive 2008-2009, tableau reconstitué à partir de rapports DNCG et de documents internes des ligues.....	131
Tableau 16 : Part relative de la masse salariale dans le budget des clubs appartenant à des ligues sportives professionnelles lors de la saison sportive 2008-2009, tableau reconstitué à partir de rapports DNCG et de documents internes des ligues.	132
Tableau 17 : Les droits télévisuels et leurs parts relatives dans le budget des clubs sportifs professionnels français (saison sportive, 2008-2009), tableau reconstitué à partir des rapports DNCG et de documents internes des ligues.	134
Tableau 18 : Poids des aides directes des collectivités territoriales dans le budget des six divisions d'élites des cinq ligues sportives professionnelles appartenant à l'ANLSP, tableau tiré et adapté de Chaix (2011, p. 156).	141
Tableau 19 : Panorama des fondations des franchises des quatre ligues majeures nord-américaines à l'issue de la saison sportive 2009-2010, tableau reconstitué à partir des sites Internet des clubs nord-américains et de sites spécialisés (www.guidestar.org).	153
Tableau 20 : Résumé de la SNDDS, tableau reconstitué à partir de la Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport (Ministère des Sports, 2011).	167
Tableau 21 : Le système de management de la norme ISO 26 000, tableau tiré et adapté de Quairel-Lanoizelée (2011, p. 125).	182

Tableau 22 : Classification des outils de gestion en fonction de leurs finalités et le domaine de la RSE investi.....	197
Tableau 23 : Adaptation des propositions de Campbell (2007) au champ organisationnel des clubs sportifs professionnels et leurs arguments associés.....	212
Tableau 24 : Typologie des comportements stratégiques RSE, tableau adapté de Capron & Quairel-Lanoizelée (2007, p. 75).	213
Tableau 25 : Les trois niveaux de déterminants de la RSE et proposition de recherche associée, tableau adapté de Wood (1991a, p. 696).....	217
Tableau 26 : Adaptation de la typologie de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) aux dimensions du pilotage stratégique du cadre d'analyse des pratiques de RSE.	218
Tableau 27 : Echantillon des différents clubs sportifs professionnels retenus.....	241
Tableau 28 : Catégories des articles réalisées à partir de l'analyse qualitative des sites Internet officiels des clubs de Pro A de basket-ball, de L1 de football et de Top 14 de rugby.....	242
Tableau 29 : Classification des articles parus dans les rubriques d'actualités des sites Internet selon les 19 clubs professionnels étudiés.	245
Tableau 30 : Tests du khi-deux effectués.....	247
Tableau 31 : Classification par activité des articles parus dans les rubriques d'actualités des sites Internet des 19 clubs sportifs professionnels étudiés.	248
Tableau 32 : Taux de liaison entre activités et rubriques.	249
Tableau 33 : Classification des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne au regard de la typologie établie sur le degré de professionnalisation des clubs.....	262
Tableau 34 : Clubs et acteurs interviewés et durées des entretiens associés (saison sportive 2009-2010).	263
Tableau 35 : Exemple d'un guide (ou canevas) d'entretien mené auprès des acteurs de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.....	267
Tableau 36 : Poids des différentes dimensions en fonction des références utilisées par les dirigeants de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.....	270
Tableau 37 : Les différentes dimensions représentatives d'un club sportif professionnel par les dirigeants de clubs.	272
Tableau 38 : L'utilisation de l'expression « responsabilité sociale » par les dirigeants des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.	274
Tableau 39 : Poids des différentes dimensions abordées en fonction des références utilisées par les dirigeants de clubs sportifs professionnels bourguignons.	277
Tableau 40 : Verbatim de dirigeants confirmant la présence marquée de pratiques de mécénat.	286
Tableau 41 : Résumé des quatre thématiques abordées à travers la passation d'entretiens dans neuf clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne.	296
Tableau 42 : Principales sources de collecte de données et exemples associés des études de cas réalisées dans les clubs sportifs professionnels de l'Elan Chalon, l'Asvel, l'AJA et l'OL.	312
Tableau 43 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'Elan Chalon.	333
Tableau 44 : Les objectifs assignés aux initiatives sociales menées dans le cadre de l'association Esprit Sport, tableau reconstitué à partir du site Internet d'IMS – Entreprendre pour la cité.....	339
Tableau 45 : Descriptif des six programmes de l'association Esprit Sport, tableau reconstitué par le croisement des différents entretiens menés et des contenus disponibles sur le site Internet et la page Facebook d'Esprit Sport.....	346
Tableau 46 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'Asvel.	349
Tableau 47 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'AJA... ..	366

Tableau 48 : Résumé des dimensions du cadre d'analyse des pratiques de RSE de l'OL.....	384
Tableau 49 : Présidence des clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne lors de la saison sportive 2009-2010.....	405
Tableau 50 : Répartition du nombre d'administrateurs issus du secteur de l'entreprise composant l'organe dirigeant des clubs sportifs professionnels étudiés pour la saison sportive 2010-2011.....	405
Tableau 51 : Résumé des facteurs d'influence institutionnels sur la stratégie de RSE des études de cas.....	411
Tableau 52 : Marques du discours des acteurs interviewés en matière de valeurs sportives.	413
Tableau 53 : Part des aides publiques (subventions et prestations de services) dans le total des produits des clubs de l'Elan Chalon et de l'Asvel.	417
Tableau 54 : Synthèses des ressources mobilisées cas par cas d'après la classification de Galbreath (2005).	422
Tableau 55 : Montants fictifs des sommes annuelles allouées par club au financement des pratiques de RSE externes afin de remplir les objectifs du Millénaire pour le développement (calculé sur la base de la saison sportive 2009-2010).	425
Tableau 56 : Continuum des stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels et typologie associée.....	440
Tableau 57 : Typologie des comportements stratégiques dressée au regard des dimensions du cadre d'analyse.	444
Tableau 58 : Contribution possible des parties prenantes des clubs sportifs professionnels à une démarche de RSE intégrée, tableau inspiré des travaux de Maltese (2009) et de Breitbarth et Harris (2008).	447
Tableau 59 : Inconvénients et avantages des fonds de dotation, tableau adapté de Ernst & Young (2010, 2011).	458
Tableau 60 : Comparatif des principales caractéristiques de l'association, du fonds de dotation et de la fondation d'entreprise, tableau adapté d'Amblard (2010) et recherche personnelle.	459
Tableau 61 : Matrice du bilan sociétal, tableau adapté du CJDES (2008).....	464
Tableau 62 : Exemples d'externalités négatives provoquées par le sport professionnel et associées aux trois piliers du développement durable.....	480

ANNEXES

Les documents annexes n'ont pas été joints à la version de diffusion de la thèse. Pour se les procurer, vous pouvez vous adresser à l'auteur directement à cette adresse :

francoisaurel@yahoo.fr