

■ Contribuer au développement durable en assumant la responsabilité des impacts des décisions et des activités sur la société et l'environnement.

■ Redorer l'image du monde sportif et tisser des relations fortes avec l'environnement local.

■ Fondation, fonds de dotation, charte, guide, évaluation...

MANAGEMENT

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SPORTIVES : LA BONNE ATTITUDE

À l'heure où le fossé se creuse entre sport de masse et sport d'élite, la responsabilité sociale devient un enjeu majeur pour les organisations sportives. Objectif : montrer leurs engagements et leurs impacts positifs pour la société. La prise de conscience est en marche.

Dossier coordonné par Sabine Chavinier-Réla, chargée d'études économiques, Centre de droit et d'économie du sport



SOMMAIRE

P. 18 — Les organisations sportives face à leurs responsabilités sociales

P. 19 — Tour d'horizon des pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français

P. 23 — Les pratiques de responsabilité sociétale des fédérations sportives françaises

P. 27 — Entretien avec Edouard Donnelly : Fédération française de tennis et développement durable

P. 30 — Le sport, une fonction sociale à préserver

LES ORGANISATIONS SPORTIVES FACE À LEURS RESPONSABILITÉS SOCIALES

« Être généreux sur un terrain, c'est également être généreux dans la vie. Cette générosité est malheureusement trop rarement mise en avant et c'est frustrant. La dimension solidaire du football mérite d'être connue et reconnue : c'est ça la réalité du football pour des millions de licenciés. »

Jacques Bungert, vice-président de la Fondation du football

À travers cet extrait tiré du *Panorama sociétal du football français*¹ sont mises en avant les difficultés auxquelles est confrontée la Fédération française de football dans la tentative de reconnaissance de la dimension solidaire du football de la part de l'opinion publique. Cette problématique apparaît transversale à un certain nombre d'activités sportives. En effet, ces dernières années ont vu se multiplier des dérives et des pratiques enfreignant l'éthique sportive qui ont contribué au désenchantement d'un monde sportif autrefois porté par l'idéal olympique².

Partant de ce constat, la responsabilité sociale devient un enjeu majeur pour les organisations sportives soucieuses de montrer leurs engagements et leurs impacts positifs pour la société. Du point de vue de la Commission européenne, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est définie comme étant « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec

leurs parties prenantes »³. Le ministère des Sports, avec l'Agence française de normalisation (Afnor), a entrepris en 2011 de décliner la norme ISO 26000 pour l'ensemble du mouvement sportif français. Cette norme précise ainsi 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 »⁴. Elle substitue le terme « sociale » à celui de « sociétale » et

élargit son champ d'application aux organisations en général et non plus aux seules entreprises ; ce qui paraît plus propice à l'étude des pratiques de RSE des organisations sportives. En France, peu de travaux se sont intéressés à la transposition du concept de RSE au champ du sport. Toutefois, à la fin de l'année 2011, est paru un ouvrage intitulé « Sport et RSE : vers un management responsable ? », ouvrant la voie à des contributions futures dans le domaine de la responsabilité sociétale des organisations sportives⁵. Les nombreuses données collectées dans divers types d'organisations sportives ont permis de dresser un premier état des lieux des bonnes pratiques du secteur du sport. Les articles qui suivent établissent une passerelle entre ces pratiques et leur mise en œuvre. Il s'agit là de recenser les moyens d'action mis à la disposition des managers d'organisations sportives afin que ces derniers puissent instrumentaliser, à des fins stratégiques, leurs pratiques de responsabilité sociale. Dans son numéro de mai 2011, *Jurisport* consacrait un dossier spécial aux pratiques de développement durable dans les organisations sportives spécifiant le long chemin à tracer dans ce domaine. C'est dans cette perspective d'amélioration continue que s'inscrivent les contributions de ce numéro. ■



AUTEUR

Aurélien François

Doctorant, Université de Bourgogne, Faculté des sciences du sport, laboratoire de sociopsychologie et management du sport (SPMS)

AUTEUR

Emmanuel Bayle

TITRE

Professeur IAE

Université Jean-Moulin, Lyon 3



1. *Panorama sociétal du football français. Le football, une réalité sociétale méconnue*, étude réalisée par la Fondation du football, 1^{re} édition, saison 2010-2011 ; voir encadré p. 25.
2. C. Durand et C. Rouvrais-Charron (2006), « L'éthique sportive internationale », *Revue française de marketing*, 3/5 (2008), 61-74.

3. Commission européenne (2001), *Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.

4. Afnor (2010), *L'ISO 26000 en dix questions*.

5. E. Bayle, J.-L. Chappelet, A. François & L. Maltèse (2011), *Sport et RSE : vers un management responsable ?* Bruxelles, éd. De Boeck.

Depuis les années 1950, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a fait l'objet de nombreux débats académiques outre-Atlantique. Considérée autrefois comme une obligation éthique des hommes d'affaires, la RSE est aujourd'hui perçue comme une norme managériale à laquelle doivent se soumettre les entreprises¹. La transposition du concept de RSE dans le champ du sport professionnel est récente. Née de la pression des ligues sportives professionnelles américaines au milieu des années 1970², la RSE jouit d'une forte attention de la part des clubs constituant ces ligues. Celle-ci répond d'ailleurs à une double logique mêlant vision stratégique et éthique³. Dans le premier cas, il s'agit essentiellement pour les clubs professionnels d'utiliser la RSE comme un moyen de lutter contre les dérives liées aux externalités négatives (*ethical blowbacks*) que leurs acteurs engendrent : dopage, corruption, paris illégaux... Dans le second, la RSE s'inscrit culturellement dans les gènes des clubs professionnels qui, à l'instar de certaines entreprises, ont intégré le besoin de redistribuer une partie des bénéfices aux communautés qui les entourent (*community involvement*). En France, la question de la responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels demeure à un stade embryonnaire, et ce pour plusieurs raisons. La première d'entre elles n'est pas spécifique au cas français. Elle émane de l'essence même du sport qui constitue une activité socialisante en soi. Smith et Westerbeek ont montré que le sport exerce une responsabilité sociale à travers plusieurs caractéristiques : accompagnement des jeunes dans l'éducation, impacts positifs sur la santé⁴... Le deuxième facteur explicatif du retard pris par les clubs

français en matière de RSE provient de la constitution historique et traditionnelle des clubs sportifs professionnels en associations, soit des structures juridiques figures de proue de l'économie sociale et solidaire⁵. Or, les dirigeants de clubs sportifs professionnels mobilisent souvent ces deux « alibis » lorsqu'il s'agit d'évoquer la difficile pénétration du concept de RSE dans leurs organisations. L'objectif de cet article est de dépeindre les pratiques émergentes de responsabilité sociale observées dans le secteur du sport professionnel ainsi que les outils à disposition des clubs permettant d'instrumentaliser ces pratiques. Un focus plus particulier est porté sur le cas de la fondation Olympique lyonnais.

TOUR D'HORIZON DES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS FRANÇAIS

Le sport spectacle doit faire face, depuis quelques années, à la recrudescence de scandales et de dérives politico-économiques. En réponse, les clubs sportifs professionnels commencent à prendre conscience de l'importance et des enjeux de se rendre socialement responsables vis-à-vis de leurs parties prenantes.

LES DIFFÉRENTES FORMES DE PRATIQUES DE RSE DANS LES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

Les logiques de fonctionnement de certains clubs sportifs professionnels s'apparentent aujourd'hui à celles de petites et moyennes entreprises. Alors que la RSE a investi le milieu de l'entreprise depuis quelques années en France, les dirigeants des clubs sportifs professionnels ont cependant des difficultés à saisir les contours de cette notion et les enjeux qui s'y réfèrent. Pour autant, des pratiques de responsabilité sociale sont réalisées dans ces clubs.

La première typologie en matière de pratiques socialement responsables ●●●

1. M.-D.P. Lee (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.

2. En 1973, la *National Football League* (NFL) a été la première ligue sportive professionnelle majeure aux

États-Unis à créer son propre organisme de charité (NFL Charities).

3. P.C. Godfrey (2009), « Corporate social responsibility in sport: an overview and key issues », *Journal of Sport Management*, 23 (6), 698-716.

4. A.C.T. Smith & H.M. Westerbeek (2007), « Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility », *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.

5. Au même titre que les mutuelles, fondations, fonds de dotation ou sociétés coopératives de production.

●●● a été effectuée à partir du caractère volontaire ou non des actions menées. En effet, alors que les entreprises classiques n'ont aucune obligation de réaliser des pratiques de RSE, les clubs sportifs professionnels sont contraints d'en accomplir puisque, en 1999, l'appareil législatif français a imposé aux clubs sportifs professionnels constitués en sociétés commerciales d'effectuer des missions d'intérêt général, en contrepartie de subventions accordées par les collectivités locales et territoriales⁶. Pour certains clubs, l'argent public perçu représente une part très importante de leur budget (exemples du basket-ball, du handball ou du volley-ball). Le contenu de ces missions est destiné en partie à la promotion de l'activité sportive comme moyen d'éducation et d'intégration des jeunes enfants. En guise d'illustration, la

municipalité de Dijon offre la possibilité aux nombreux clubs sportifs professionnels de la ville d'exercer une partie de leur responsabilité sociale à travers des manifestations comme les « interventions pédagogiques en temps scolaire » ou « vacances pour ceux qui restent » : deux programmes socio-éducatifs mis en place par la division animation de la ville auxquels participent les clubs professionnels dijonnais à travers la mise à disposition d'éducateurs sportifs notamment. Reste que, dans son rapport sur les clubs sportifs professionnels établi en 2009, la Cour des comptes a largement pointé du doigt les écarts entre les montants importants d'argent public versés aux clubs et leur faible niveau d'implication dans ces missions⁷.

Ainsi, certains clubs sportifs professionnels qui ont pris la mesure des enjeux liés à la

mise en place de pratiques socialement responsables tentent, par le biais d'initiatives volontaires, de dépasser ce seul cadre légal et de mettre en place de véritables pratiques de RSE. Ces actions prennent la forme de pratiques relevant généralement d'une politique marketing et/ou de communication des clubs, telles que des actions de « *cause-related marketing* »⁸. Ces pratiques sont fréquentes pour les clubs sportifs professionnels qui peuvent faire profiter les associations locales de l'exposition médiatique dont ils bénéficient. C'est le cas, par exemple, du club professionnel de football de Dijon, le DFÇO qui, depuis 2006, met en lumière 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 syndrome de Williams et Beuren). Le DFÇO leur offre une visibilité importante grâce au support de communication privilégié que constituent les maillots de l'équipe professionnelle. D'autre part, des pratiques sociales innovantes sur le thème de l'emploi émergent. Conscients de l'importance du réseau de partenaires dans lequel leurs clubs sont inscrits, des dirigeants ont mis en place des programmes visant à faciliter l'accès à l'emploi des personnes sans travail. Le dispositif « Un job pour tous », créé en 2005, rebaptisé depuis « Élan pour tous », avait ainsi pour objectif premier de proposer aux jeunes spectateurs du club de basket-ball de Chalon-sur-Saône, désireux de travailler pendant les vacances scolaires, un job d'été parmi les deux cents entreprises partenaires de ce club. Le cas de l'Olympique lyonnais, appréhendé ci-dessous à travers le cadre méthodologique d'analyse évoqué précédemment, permet de

ZOOM SUR...

LA MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés ci-dessous sont la synthèse d'une recherche doctorale exploratoire entamée en 2009 sur les pratiques de RSE dans les clubs sportifs professionnels.

■ Le premier temps de l'enquête s'est attaché à montrer comment des dirigeants de clubs sportifs professionnels de la région Bourgogne se représentent la responsabilité sociale qui incombe à leurs organisations et la façon dont celle-ci est pratiquée.

■ Cette première partie associée à une étude de la littérature managériale en matière de RSE a permis d'établir un cadre d'analyse basé sur sept dimensions : facteurs d'influence, actions, objectifs, parties prenantes, ressources, outils de gestion et évaluation des pratiques de RSE. À l'aide de ce cadre, plusieurs études de cas sur la politique sociale des clubs sportifs professionnels ont été menées via la collecte de documents primaires (entretiens auprès des dirigeants et des principales parties prenantes des clubs) et de données secondaires (articles de presse, site internet, rapports...).

6. La loi du 28 décembre 1999 a fixé un seuil maximal d'aides publiques destinées aux clubs sportifs professionnels. Repris dans l'article R. 113-1 du code du sport, le montant maximum auquel les clubs sportifs professionnels peuvent prétendre au titre des missions

d'intérêt général « ne peut excéder 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive ».

7. Cour des comptes (2009), rapport public thématique « Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels ».

8. Le « *cause-related marketing* » est une pratique consistant pour l'entreprise à s'allier stratégiquement avec une organisation non gouvernementale.



“ « OL Fondation » permet de tisser des relations fortes entre le club et son environnement local à travers la conclusion de partenariats durables avec des associations caritatives lyonnaises ”

comprendre comment un club de football professionnel a instrumentalisé ses pratiques de RSE à travers une politique de mécénat organisée autour de sa fondation, mais d'autres procédés paraissent mieux adaptés à la dimension économique de certains clubs.

L'INSTRUMENTALISATION DES PRATIQUES DE RSE : LE CAS DE LA FONDATION OLYMPIQUE LYONNAIS

La politique sociale menée par l'Olympique lyonnais (OL) a été institutionnalisée au sein du club grâce à la création d'une fondation d'entreprise : « OL Fondation ». Dédiée à l'instrumentalisation de la politique sociale du club, cette fondation est née peu de temps après l'instauration d'un cadre législatif favorable au mouvement de création des fondations d'entreprises en France⁹. « OL Groupe » et six de ses neuf filiales ainsi que quatre partenaires privés actionnaires du club (Accor, Pathé, Cegid group, Providis Logistique) ont donc créé en 2007 « OL Fondation » dans le but de structurer les actions sociales auparavant menées de façon éparse par les membres du staff technique de l'OL. L'avènement d' « OL Fondation » s'inscrit également dans un contexte de montée du « *foot business* » puisqu'elle fait suite à la signature du contrat d'exclusivité des droits de retransmission du championnat de France de Ligue 1 (600 millions d'euros dépensés par Canal+ en 2004), à laquelle

avait activement participé Jean-Michel Aulas, le président du club lyonnais. Elle relève également de pratiques managériales mimées et importées du secteur de l'entreprise classique et de modèles de clubs européens possédant déjà ce type de structures comme le FC Barcelone ou Manchester United. Regroupées autour d'un spectre restreint de quatre thématiques (insertion par le sport, éducation, aide aux personnes malades ou hospitalisées, soutien au sport amateur), les actions sociales menées dans le cadre d'« OL Fondation » répondent, d'un point de vue stratégique, à une double logique.

Premièrement, la fondation constitue un outil qui permet de redorer l'image parfois ternie du football professionnel. Elle fait office, dans le cas lyonnais, de structure « pare-feu » face aux attaques formulées à l'encontre du club. Le projet de création de nouveau stade est en effet la cible, depuis quelques années, de nombreuses critiques de la part d'associations de défense de riverains et ce débat s'étend actuellement à la sphère politique. « OL Fondation » permet, deuxièmement, de tisser des relations fortes entre le club et son environnement local à travers la conclusion de partenariats durables avec des associations caritatives lyonnaises : Docteur Clown, Sport dans la ville. D'autres organismes caritatifs pour lesquels les salariés du club affichent un soutien indéfectible depuis plusieurs années, tels qu'ASUP Brésil et Huntington Avenir, parrainés

respectivement par Juninho et Joël Bats, sont également défendus.

La fondation est dotée d'un budget de 965 000 euros en numéraire auquel il faut rajouter un certain nombre d'apports complémentaires (produits, places, prestations de services...) qui relèvent le budget global de la fondation à environ deux millions d'euros pour la période 2007-2012. Une grande partie de cette dotation est investie dans la réalisation des projets sociaux soutenus par les associations parrainées puisque les frais de fonctionnement de la structure sont estimés à 10 % du budget en numéraire. Les informations concernant les activités d' « OL Fondation » sont assez largement diffusées sur le site internet officiel du club et dans une émission mensuelle réalisée par OL images consacrée aux pratiques sociales du club. Cette stratégie de reddition de l'information va de pair avec la tentative d'évaluation des actions sociales menées qui aboutit, chaque année, à l'édition d'un rapport annuel d'activités de la fondation.

ASSOCIATION CITOYENNE ET FONDS DE DOTATION : DES ALTERNATIVES POSSIBLES À L'INSTRUMENTALISATION DES ACTIONS SOCIALES DES CLUBS

La fondation d'entreprise reste l'apanage des grands clubs sportifs professionnels (OL, PSG, Toulouse FC) car elle ●●●

9. La loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003, JO du 2, a élargi les avantages fiscaux consentis aux entreprises mécènes. Dans le cadre de la fondation d'entreprise, les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés peuvent

déduire 60 % de leurs dons (dans la limite de 0,5 % de leur chiffre d'affaires) tout en ayant la possibilité de signer les actions sociales menées.

“ 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 actions sociales des clubs sportifs professionnels ”

●●● affiche un certain nombre de limites. En effet, seuls les financements des entreprises fondatrices et de leurs salariés ainsi que l’obtention de subventions publiques sont autorisés, excluant de fait l’appel à la générosité publique. De plus, le montant minimum du programme d’action pluriannuel (152 449,02 euros à étaler sur cinq ans) ne semble pas adapté au profil économique de certains clubs sportifs professionnels aux ressources plus faibles comme ceux de basket-ball, handball ou volley-ball.

Il existe cependant des alternatives pour les dirigeants soucieux d’instrumentaliser leurs politiques sociales. L’association reste la première possibilité offerte afin de collecter des fonds pour financer des actions d’intérêt général, à condition de respecter des prérogatives sommaires¹⁰. C’est le cas d’« Esprit Sport », association citoyenne créée en 2006 qui regroupe actuellement les clubs de l’ASVEL et du Lyon Hockey Club et certains sportifs professionnels autour de programmes communautaires à caractère social. L’AJ Auxerre a tout récemment transformé son programme citoyen « Famille AJA » en une association citoyenne permettant de constituer une structure autonome dont l’objet est de promouvoir un projet éducatif de lutte contre la violence et le racisme auprès de ses jeunes supporters.

Plus récemment, le fonds de dotation, instauré par le législateur en 2008, offre l’avantage des fondations reconnues d’utilité publique tel que l’obtention de tous types de financements privés soumis aux mêmes conditions de déductibilité fiscale¹¹. 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’Olympique de Marseille 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 (RCME) évoluant en Fédérale 1 de rugby, soit le troisième niveau national, a choisi ce nouveau format juridique afin de formaliser sa politique de RSE. Le RCME 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 actions sociales des clubs sportifs professionnels.

DES PRATIQUES DE RSE ENCORE ÉPARSES

La responsabilité sociale dans les clubs sportifs professionnels n’en est toutefois qu’à ses balbutiements. Les pratiques observées rendent compte d’une conscientisation accrue de la part des dirigeants de clubs, d’afficher un engagement sociétal fort vis-à-vis des acteurs de leurs environnements. Cela se manifeste par des pratiques de RSE effectivement réalisées mais de façon éparse. Pour preuve, les structures dédiées à la mise en place d’une politique de mécénat ne sont encore que sporadiquement créées. Elles ne concernent en outre qu’un pan de la responsabilité sociale qui se situe dans des pratiques essentiellement communicationnelles et en marge des activités principales des clubs. La création de ces structures constitue néanmoins un premier pas à la fois vers l’intégration des pratiques de RSE au sein de la stratégie de développement des clubs sportifs professionnels et vers un management plus responsable de ces organisations. ■



AUTEUR Aurélien François
Doctorant, Université de Bourgogne, Faculté des sciences du sport, laboratoire de socio-psychologie et management du sport (SPMS)

10. Pour pouvoir être éligible au mécénat, l’association doit être reconnue d’intérêt général, c’est-à-dire avoir une gestion désintéressée et un secteur non lucratif prépondérant.

11. Le fonds de dotation est 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.

« **L**e football a pris une telle importance dans la société qu'on lui demande de tout résoudre et qu'on l'accuse si des problèmes subsistent. Si le football n'existait pas, notre société n'irait pas mieux, elle irait plus mal. Le football contribue à l'améliorer. Le monde du football ne doit pas culpabiliser de sa réussite et sous-estimer son apport positif à la société. Il doit prendre conscience de ses responsabilités, les assumer franchement et revendiquer d'être mieux pris en considération, mieux faire valoir ses contributions au vouloir vivre ensemble. »¹

Cet extrait de l'éditorial de Pascal Boniface, secrétaire général de la Fondation du football portée par la Fédération française de football, invite à prendre conscience des responsabilités qui incombent désormais aux fédérations sportives gestionnaires de l'organisation, de la promotion et du développement de leurs disciplines sportives. La publication, par cette fondation, d'un panorama sociétal du football témoigne de l'intérêt des fédérations (et de leurs « filiales » à travers la création d'une fondation) pour de nouveaux outils d'évaluation mais aussi de valorisation des effets produits par leurs activités. Les fédérations sportives françaises ont connu une forte professionnalisation au cours de ces vingt dernières années mais restent encore fragiles en raison de leur très grande complexité de fonctionnement. Elles doivent en effet tout à la fois :

■ **porter des projets de développement** toujours plus ambitieux et diversifiés en matière de loisirs, de sport professionnel... dans un contexte de concurrence et de tensions accrues (liées notamment à la raréfaction de l'argent public et plus largement à la crise financière mais aussi sociale et économique);

LES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES

Comment mieux gérer et valoriser l'impact sociétal du sport ? Les fédérations sportives se trouvent face à de nouveaux enjeux interrogeant leurs pratiques de management.

- **piloter un réseau hétérogène** de comités régionaux/départementaux et de clubs ;
- **faire travailler ensemble** bénévoles, salariés et cadres techniques d'État ;
- **rechercher et concilier des performances multiples** et parfois contradictoires : sportives, sociales, économiques, médiatiques voire désormais sociétales.

Jusqu'à très récemment, le terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) était plutôt inconnu, jugé inapproprié (par sa connotation entreprise) voire éludé par les fédérations sportives nationales comme si leur activité d'utilité sociale par nature (le sport « porteur de bienfaits »), leur statut associatif (synonyme d'un fonctionnement démocratique et non lucratif) et leur délégation de mission de service public (reconnaissance donnée par l'État) leur conféraient une légitimité acquise. Le mouvement sportif et le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ont d'ailleurs eu, dans un premier temps, bien du mal avec le « E » de l'acronyme RSE... le transformant

tantôt en responsabilité sociétale ou en responsabilité sociale et environnementale. Les organisations du mouvement sportif font depuis longtemps de la RSE sans le savoir ou/et sans le dire, avec des résultats souvent remarquables et des performances cachées, mais d'une manière éclatée et partielle. La notion de développement durable (DD) a été, elle, beaucoup mieux acceptée voire parfois prise en compte par le mouvement sportif associatif mais bien souvent comprise et appliquée dans sa conception réductrice de protection de l'environnement.

Face à une profusion d'initiatives privées et publiques en matière de développement durable, le gouvernement français, dans le cadre de la déclinaison nationale du niveau européen, a proposé, en 2011, une stratégie nationale de développement durable du sport (SNDDS) sur la période 2010-2013. Publié fin 2011, ce document est basé sur dix-huit mois de travail collaboratif initié lors des assises du sport et du développement durable². Cette étape marque une volonté de naissance ●●●

1. Éditorial du *Panorama sociétal du football français* publié par la Fondation du football en 2011 (voir encadré p. 25).

2. Travail organisé par le ministère des Sports en association avec le CNOSF. Le document qui en découle énonce neuf défis, douze priorités et deux cent trente-quatre leviers d'actions.

●●● d'un dispositif partagé par tous les acteurs alors qu'auparavant l'État et le mouvement sportif disposaient de leurs initiatives propres. Elle marque aussi l'intention d'unifier une multitude d'initiatives. L'UNSS (Union nationale du sport scolaire) a, par exemple, travaillé à partir de cette base pour construire un document intitulé « Stratégie partagée pour un développement durable du sport scolaire ».

INSTRUMENTS DE GESTION

Les outils de gestion utilisés pour piloter la responsabilité sociétale des fédérations sont essentiellement de deux types : d'abord en termes de communication et sensibilisation, mais aussi en termes de nouvelles approches marketing et partenariales.

■ **Information, formation et sensibilisation** aux pratiques écologiques, sanitaires et éducatives par le sport s'effectuent généralement via les sites internet des fédérations et des guides pratiques, des chartes (pour les sports de nature notamment) ou des codes (d'éthique) de pratiquants (par exemple code moral du judoka) et des dispositifs de formation (notamment des dirigeants et salariés). Par exemple, l'Ufolep (Union française des œuvres laïques d'éducation physique), perçue par de nombreux acteurs comme pionnière et leader dans le domaine, a produit différents outils de sensibilisation et d'éducation³ : deux expositions (« Sport Nature, Sport qui Dure » et « L'eau, une énergie sportive précieuse ») et deux guides (« Maîtrise de l'énergie et Gestion de l'eau » et « Manifestations sportives et

Développement durable », primé, en 2006, par la Fondation Nicolas Hulot). L'Ufolep a, également lancé, en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), la formation au bilan carbone de plusieurs dizaines de collaborateurs de son réseau. Des dispositifs ou labels plus généraux au sport peuvent également être utilisés. La charte sport et développement durable du CNOSF avait cette ambition mais d'autres initiatives privées ont vu le jour. Par exemple, quelques fédérations (cyclisme, équitation, golf, volley-ball) ont été signataires de la charte Sport responsable proposant aux organisations sportives de s'engager dans six domaines : accessibilité, promotion des valeurs du sport, sensibilisation aux bons comportements, éco-responsabilité, insertion et reconversion des sportifs, adhésion à la démarche sport responsable⁴.

■ **Les outils mobilisés viennent également du marketing** avec de nouveaux types de partenariats : parrainage responsable (« sponsoring citoyen ») et mécénat. La création d'une structure dédiée pour chapeauter les actions sociales et citoyennes (les fonds de dotation et les fondations) peut constituer des outils de gestion particulièrement pertinents pour les fédérations.

Partenariats et parrainage responsables constituent désormais une des offres classiquement proposées par les départements marketing de nombreuses fédérations. En 2009, le parrainage citoyen de la Fédération française de basket-ball, du Secours populaire et de l'entreprise Kinder (laissant l'emplacement de son logo sur le maillot des Bleus au Secours Populaire) a été particulièrement remarqué et primé aux trophées Sponsors.

FONDATION DU FOOTBALL

MISSIONS ET ACTIONS

La mission principale de la Fondation du football est de promouvoir une vision citoyenne du football, d'en rappeler les vertus éducatives et d'y encourager l'intégration du développement durable. Les enjeux sont de :

- soutenir et valoriser les « bonnes pratiques » identifiées au sein des clubs ; encourager leur développement et leur diffusion à grande échelle ;
- aider les clubs à structurer un véritable projet de vie au-delà du projet sportif ;
- remettre au premier plan les valeurs fondamentales du football : le respect, la tolérance, l'échange, la solidarité, la convivialité... ;
- encourager la recherche sur l'innovation sociale dans le football.

Les thématiques traitées sont déclinées autour de cinq axes : initiation santé ; arbitrage - esprit sportif ; engagement citoyen ; égalité des chances ; programme vert.

Une déléguée générale, un directeur de projet, un chef de projet et un assistant chef de projet gèrent au quotidien les actions de la fondation. Un conseil d'administration, composé de personnalités très connues du monde économique et des médias et du football, dirige cette fondation, initialement présidée par Philippe Seguin.

La fondation n'est pas ici un outil philanthropique mais valorisant de l'effet sociétal du sport et du football en particulier. L'aide prioritaire de la fondation se porte sur les clubs de la Fédération française de football avec pour ambition d'engendrer un cercle vertueux pour le football amateur.

[Source : www.fondationdufootball.com]

3. Source : entretiens avec l'ancien et l'actuel responsable DD et collecte d'informations spécifiques et d'outils produits par cette fédération.

4. Voir le site www.sport-responsable.com.

Centre de ressources sport et développement durable du ministère des Sports : www.sports.gouv.fr/francais/acteurs-du-sport/sport-et-developpement-durable/

Au renforcement du sponsoring citoyen⁵, s'ajoute également le développement du mécénat sportif (le sport étant passé de la huitième cause la plus soutenue en 2005 à la troisième cause en 2008⁶) que les fédérations se doivent d'intégrer.

Une nouvelle fondation du sport portée par le CNOSF (la Fondation du sport français – Fondation Henri Sérandour) a obtenu en 2011 la reconnaissance d'utilité publique et peut désormais se positionner comme la structure abritant des causes de mécénat sportif. Cette fondation s'est fixé comme mission principale de promouvoir le sport comme vecteur de lien social, afin de soutenir, développer et faciliter l'insertion sociale et professionnelle dans et par le sport, la prévention et la santé par le sport, la promotion du sport pour les handicapés. La prévention de la violence et des incivilités en milieu sportif, l'accompagnement et le soutien aux sportifs de haut niveau, les valeurs de l'olympisme sont le support intellectuel et moral de l'association de préfiguration de la Fondation du sport français.

De grandes fédérations sportives soumises aux impôts commerciaux comme le football ou le tennis disposent d'un intérêt tant stratégique que fiscal à créer, avec leurs partenaires entreprises, des fondations dédiées à leurs activités (voir encadré p. 24). Ces fondations peuvent leur permettre d'aider leurs ligues, comités et clubs à développer des projets d'intérêt général par le sport.

LES ACTIONS MENÉES

■ **S'agissant du volet environnement** du développement durable, les fédérations annoncent des actions liées aux déplacements, aux émissions de bruit, à

l'eau et à la préservation de la biodiversité, à la promotion d'événements sportifs dits éco-responsables⁷.

■ **Sur le plan social**, les actions des fédérations pour lutter contre les dérives du sport passent à la fois par des actions éducatives et répressives auprès de leurs licenciés (violences, racisme, dopage...). Les fédérations semblent, comparativement aux entreprises, avoir moins tourné leurs actions sociales vers l'interne, c'est-à-dire dans le cadre de leurs politiques ressources humaines (handicap, diversité, mixité...). Il faut dire que le droit social et la convention collective du sport ont permis, à partir des années 2000, d'engager un premier dialogue social qui était auparavant généralement pauvre voire inexistant. Les fédérations ont bien souvent du mal à penser et organiser une politique globale de ressources humaines prenant en compte à la fois les bénévoles (information, formation, protection, valorisation) et les salariés du siège et du réseau.

■ **Sur le plan économique**, la pratique d'achats éco-responsables passe par de nouvelles exigences vis-à-vis des fournisseurs, notamment en matière de matériel sportif et de tenues de sport. La mise en place d'événements sur une base éco-responsable représente des actions innovantes que l'on retrouve généralisée dans le cadre du cahier des charges de très grandes manifestations, comme le montre le cas de Roland-Garros (voir entretien p. 27).

Certains organisateurs d'événements sont également encouragés à mesurer les retombées économiques et sociales de leurs activités sur le territoire⁸. Le poids et l'impact économique (création d'emplois ●●●

À LIRE...

PANORAMA SOCIÉTAL DU FOOTBALL

Le *Panorama sociétal du football français*, publié pour la première fois en juin 2011 par la Fondation du football, est destiné à évaluer l'engagement citoyen et l'intégration des notions de développement durable par l'ensemble des acteurs du monde du football (instances nationales, ligues, districts, clubs professionnels et amateurs...). Cette évaluation donne une image de l'impact du football fédéral (la fédération et le football professionnel) à travers des chiffres clés dans un certain nombre de domaines :

■ **réalité de la pratique** : 5 millions de pratiquants loisir et un poids majeur du bénévolat – 400 000 bénévoles, première ressource du football français ; 60 millions d'euros consacrés par les clubs professionnels et amateurs à des actions de solidarité soit vingt-cinq fois plus en moyenne que les entreprises ;

■ **cohésion sociale** (nombre de matchs sans incident, nombre d'éducateurs et d'arbitres impliqués) ;

■ **accessibilité** (prix moyen de la cotisation annuelle 50 euros, intégration des personnes handicapées) ;

■ **développement durable**, vu dans sa perspective écologique : 89 % des acteurs sensibles au développement durable, 100 millions de mètres cube d'eau consommée pour les terrains, nombre de kilomètres parcourus tous les week-end, réduction et tri des déchets... ;

■ **activité économique** : c'est-à-dire le poids (2,5 milliards d'euros) et les retombées économiques de l'activité (25000 emplois directs, des impôts payés par les acteurs du football notamment professionnel) et la structure de recettes des clubs amateurs (provenant à 75 % des financements privés mais sans intégrer la mise à disposition des stades et terrains, propriété des communes).

[Source : www.fondationdufootball.com]

5. E. Bayle et F. Bolotny, « Le sponsoring citoyen », *Jurisport* n° 94/2010, p. 24.

6. Source : étude Admical, 2010.

7. A. Chesnay et J. Chaboche, « Le développement durable dans les fédérations », *Jurisport* n° 109/2011, p. 18.

8. E. Barget et J.-J. Gougnet, *Événements sportifs : impacts économique et social*, éd. De Boeck, 2010.

●●● directs et indirects) des activités des fédérations commencent ainsi à être mieux appréhendés sans pour autant toujours savoir comment améliorer les flux économiques et mieux jouer les synergies sur les territoires (avec une réflexion par famille de sports, de développement territorial par le sport, d'aménagement du territoire sportif...).

La mutualisation des bonnes pratiques se développe également. Le ministère des Sports anime un club carbone qui est ouvert à tout responsable ou référent « développement durable » d'une fédération ou d'une ligue professionnelle. Il a pour objectif de permettre l'échange d'informations, d'expériences, d'outils relatifs à la mise en œuvre d'une démarche de DD. Le ministère anime ainsi un réseau de quatre-vingt-dix-neuf référents responsables du DD au sein de cinquante et une fédérations sportives.

LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

Les fédérations françaises disposent généralement d'outils d'évaluation de leur responsabilité sociétale qui peuvent aller du bilan carbone à la mesure de l'impact économique des manifestations sportives ou des activités (création d'emplois...), en passant par l'évaluation du bénévolat dans les annexes comptables. Par exemple, en 2009, seule une fédération (l'Ufolep) sur cent avait réalisé un bilan carbone alors qu'une quinzaine l'ont désormais réalisé en 2011. L'Ufolep s'est associée à l'Ademe pour créer un outil d'évaluation : Adere⁹. La fédération emploie également la méthode Asser, mise au point par Atemia, un cabinet privé, afin d'évaluer les événements éco-responsables que met en œuvre cette fédération.

La Fondation du football a, elle, travaillé sur un outil d'évaluation global et innovant, le

panorama sociétal du football (voir encadré p. 25). Le document réalisé peut être discutable dans la mesure où il s'agit d'un document de communication à visée promotionnelle avec peu d'éléments sur les aspects qualitatifs dans le domaine social et sanitaire de la pratique. Il ne présente pas toutes les mesures initiées ou à initier par la fédération et ses partenaires pour améliorer la contribution sociétale du football. Il propose néanmoins une esquisse intéressante de contenu visant à appréhender la performance sociétale du football français.

Une étape supplémentaire en matière d'évaluation des fédérations pourrait être d'imposer aux fédérations un rapport sur leur responsabilité sociétale. Ce dernier pourrait se présenter comme une sorte de bilan sociétal¹⁰. L'Agence française de normalisation (Afnor), dans le cadre de la norme ISO 26000, pourrait apporter le référentiel nécessaire à la mesure de cette performance sociétale.

VERS QUEL MANAGEMENT RESPONSABLE ?

Les fédérations sportives disposent *a priori* dans les gènes de leurs activités et de leur fonctionnement d'un rôle sociétal. Elles se veulent agent de transformation sociale. C'est pourquoi le DD peut leur permettre de renforcer ou de trouver une nouvelle légitimité. Toutefois, la démarche RSE est souvent encore peu intégrée et formalisée ; elle peut rester dans certains cas à un niveau cosmétique (action de communication et parrainage citoyen sans réelles concrétisations sur le « terrain »). Certes, des outils de communication existent et des actions de sensibilisation ont été initiées. Le choix de partenaires engagés dans la RSE peut être

également un stimulant intéressant ; parfois une nouvelle culture managériale s'impose chez les dirigeants (cas de l'Ufolep et des fédérations de canoë-kayak et de randonnée depuis le début des années 2000). Mais la mise en œuvre de la RSE doit se faire via un certain nombre d'étapes et le chemin est encore long pour que l'on puisse parler d'un processus transversal de RSE partagé par le siège national et le réseau (comités territoriaux et clubs).

Cette mise en place nécessite en fait une double démarche : repenser le projet global (stratégie sociétale) de la fédération et créer avec les partenaires, au siège et dans le réseau, les conditions d'une bonne (ou meilleure) gestion de la responsabilité sociale. Pour qu'il devienne un puissant levier de différenciation, le projet global de RSE doit être pérennisé par des choix stratégiques à long terme, intégrer et coordonner les compétences au sein de la fédération pour améliorer les processus opérationnels et l'efficacité des actions mises en œuvre. Un très petit nombre de fédérations disposent aujourd'hui d'une stratégie que l'on peut qualifier de sociétale avec des orientations stratégiques, des objectifs et un plan pluriannuel intégrant des moyens humains, financiers et matériels. Le vocable de stratégie sociétale doit être compris comme l'ambition (vision stratégique) de la fédération de contribuer par ses activités (pratique, événements, équipe nationale...) au développement durable du pays. Cela signifie la recherche d'impacts multiples : éducation, création d'activités et d'emplois, santé, aménagement du territoire, médiatisation, rayonnement international, solidarités... ■

9. Auto diagnostic environnemental pour les responsables d'événements. En partenariat avec les associations Mountain Riders et Meduli Nature, l'Ufolep, l'Association des Agences de Communication événementielle (l'ANAE), et la Fondation Nicolas Hulot (FNH).

10. M. Capron et G. Leseul, « Pour un bilan sociétal », *RECMA*, 1997, n° 266, pp. 28-41.



AUTEUR Emmanuel Bayle
TITRE Professeur IAE
Université Jean-Moulin, Lyon 3



ENTRETIEN

EDOUARD DONNELLY

Cabinet de conseil KENEO, conseil de la Fédération française de tennis en matière de développement durable



FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

« L'engagement sociétal est clairement "incarné" au sein de l'organisation »

Quel lien faites-vous entre sport et développement durable ?

Le sport, c'est plus de 34 millions de pratiquants en France... ce qui en fait à la fois un espace éducatif unique mais également une activité humaine d'envergure qui génère, comme toute autre activité, des impacts sur l'environnement. À l'heure où la responsabilité sociale et la protection de l'environnement deviennent une priorité pour tous, il est incontournable que les acteurs du sport prennent conscience de leurs responsabilités face à ces nouveaux enjeux en s'engageant à circonscrire les impacts négatifs et à mieux exploiter les effets positifs du sport sur la société.

Pourquoi la Fédération française de tennis a-t-elle souhaité s'engager dans une démarche de développement durable ?

Cela s'est passé de manière tout à fait naturelle avec, au départ, quelques initiatives

personnelles de salariés de la FFT. Par exemple, Gaël Bonnaire, responsable de la cellule équipement, a été un jour interloqué par un article qui faisait du tennis l'un des sports les plus polluants, car on ne savait pas comment gérer les balles une fois qu'elles étaient usagées – article bien curieux il faut dire. Gaël a ainsi pris l'initiative de monter en 2007 l'opération Balle jaune, une action devenue emblématique depuis de l'engagement de la fédération : le principe est de collecter les balles à travers toute la France et de les recycler pour les transformer en sols sportifs redistribués à des associations.

À partir de cette initiative et de quelques autres, les dirigeants de la FFT ont souhaité en 2008 officialiser leur engagement, en signant une convention « Tennis et environnement » avec le ministère en charge du développement durable et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), dans laquelle la fédération s'engageait à travailler plus largement à limiter son impact sur l'environnement. Peu après, la FFT a réalisé le bilan Carbone® du tournoi de Roland-Garros

suivi par le bilan Carbone® des activités du siège qui lui ont permis d'obtenir un premier état des lieux de ses impacts environnementaux (du moins sur le volet carbone).

C'est à la suite de ces initiatives et peu après l'élection de la nouvelle dirigeante que la FFT a souhaité mettre un coup d'accélérateur en formalisant une réelle démarche de responsabilité sociétale.

Comment cet engagement s'est-il formalisé ?

Ce qui est particulièrement intéressant à la FFT car encore rare, il me semble, dans le monde du sport, c'est que l'engagement sociétal est clairement « incarné » au sein de l'organisation. Il est inscrit au cœur du programme « FFT 2012 » de l'équipe dirigeante actuelle ; il est porté au plus haut niveau par le secrétaire général adjoint Gilbert Naturelle, au sein des instances dirigeantes qui ont officiellement en charge ces questions, et est piloté de manière opérationnelle au niveau de la direc- ●●●



●●● tion générale par Alain Riou, directeur général adjoint de la fédération. Une enveloppe budgétaire non négligeable lui a été allouée, ce qui a permis de développer les outils adaptés et de financer des actions. Enfin, un groupe de travail transversal constitué de dix salariés représentant toutes les directions opérationnelles et fonctionnelles assure la mise en œuvre et le suivi opérationnel du plan d'actions.

C'est ce groupe de travail, piloté par Gilbert Naturelle, qui a travaillé activement en 2010 à la formation d'une « politique de développement durable » et à sa déclinaison dans un plan d'actions. Ces travaux ont conduit à la rédaction d'une véritable stratégie fédérale en matière de développement durable, à l'instar des stratégies mises en œuvre par les entreprises en matière de responsabilité sociétale, avec la réalisation de diagnostics, la définition des enjeux prioritaires pour la FFT, des actions à conduire, la mesure et le suivi des résultats par des indicateurs, et la mise en place d'une démarche d'évaluation de la pertinence de ces actions.

Aujourd'hui, la FFT se concentre sur la mise en œuvre de ce plan d'actions 2010-2012. Élaboré autour de trois axes – les grands événements, la pratique responsable du tennis et la vie du siège de la FFT – ce plan d'actions, piloté par des indicateurs de performance, rassemble quarante objectifs à atteindre et quatre-vingts actions.

Quels sont les acteurs de la FFT touchés par cette démarche ?

L'ambition de la FFT en matière de développement durable a été pensée, dès son origine, de manière globale, à la fois dans

la prise en compte de tous les enjeux du développement durable mais également par le souhait d'impliquer toutes les parties prenantes et cela à travers toutes les activités de la fédération. Cela n'a pas été évident et continue parfois à poser questions : par exemple, en elle-même, une fédération sportive joue un rôle clé en matière de santé publique et de bien-être sociétal ; elle porte donc intrinsèquement une mission de développement durable. Dès lors, établir une stratégie de développement durable revient à réinventer la stratégie de la fédération ; exercice certes passionnant mais qui doit être circonscrit afin que la démarche reste opérationnelle et admissible.

Pour revenir à la question des acteurs concernés, l'axe 2 de la stratégie de la FFT vise le déploiement d'une politique de développement durable à tous les niveaux des structures fédérales ainsi que dans les missions d'organisation, de promotion et de développement du tennis. Il associe ainsi directement les ligues et les clubs de tennis, et par eux les licenciés et les bénévoles.

L'axe 3, qui ambitionne d'intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans les activités du siège de la fédération, implique tous les salariés du siège et les élus, comme par exemple à travers les actions de sensibilisation qui ont déjà été menées (journée de sensibilisation, éco-guide du salarié, dispositif de tri, etc.).

Enfin, l'axe 1 a pour objectif l'intégration du développement durable dans l'organisation des grands événements. Ce sont ici les partenaires, les fournisseurs, les médias mais également le grand public qui sont associés à la démarche de développement durable de la FFT.



Lors de l'organisation de vos grands événements, comment se traduit concrètement cette démarche ?

Parce qu'il s'agit de grands événements sportifs internationaux, les tournois ont à la fois une visibilité extraordinaire mais également un impact très important sur l'environnement.

Ainsi, certaines actions de développement durable sont très visibles. Par exemple, lors des dernières éditions du tournoi de Roland-Garros, les gobelets en carton jetables ont été remplacés par des gobelets consignés réutilisables Ecocup® qui ont eu un grand succès auprès du public, mais qui ont également permis d'économiser plus de 300 000 gobelets en 2010 et 900 000 en 2011 ! Un dispositif de tri des déchets a été mis en place à travers tout le stade pour le grand public, une plateforme internet de covoiturage a été lancée, des messages de sensibilisation sont diffusés sur les grands écrans pendant le tournoi...

D'autres actions de développement durable sont peut-être moins visibles immédiatement, mais sont menées en coulisse sur le long terme. C'est le cas par exemple du lancement des audits eau et énergie qui permettront d'identifier des actions concrètes de réduction de la consommation, des efforts déjà réalisés en matière d'économies d'énergie et qui ont déjà permis de réduire de 7 % la facture énergé-

tique du stade Roland-Garros en 2009-2010 par rapport à 2008-2009, de l'élaboration d'un schéma directeur sur l'accessibilité du stade, ou encore de la formation à l'éco-conduite des chauffeurs Roland-Garros.

Cette démarche est-elle intégrée au projet du nouveau stade Roland-Garros ?

Bien sûr, la volonté affichée dès l'origine de rester à Paris plutôt que de délocaliser le stade, d'offrir un accueil plus confortable à l'ensemble des visiteurs, d'ouvrir le stade sur la ville, d'augmenter les surfaces d'espaces verts ou encore d'optimiser l'utilisation des infrastructures tout au long de l'année montre que le projet porte intrinsèquement des valeurs fortes en matière de développement durable.

Ce projet de nouveau stade est également une opportunité pour la FFT de franchir un nouveau cap dans sa démarche. Pour cela, un schéma directeur développement durable du projet est en cours d'élaboration avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Prévu pour être finalisé au cours du dernier trimestre 2011, ce document fondateur permettra d'identifier les enjeux spécifiques du projet et les priorités à mettre en œuvre, ainsi que de définir des objectifs précis à atteindre. Les thématiques de développement durable telles

que utilisation de l'espace et écologie, transports et réduction des émissions de CO₂, énergie, déchets, gestion des eaux sur le site, ou encore accueil des visiteurs en situation de handicap seront abordées dans ce document.

Une réflexion est également menée sur l'opportunité d'une certification environnementale de toute ou partie de l'opération. Cette ambition est rendue possible grâce à l'allocation d'une part significative du budget aux questions de développement durable (5 % des 273 millions d'euros prévus).

Comment voyez-vous l'évolution : sport et développement durable ?

Il me semble qu'après une période de foisonnement d'actions isolées et de multiplication d'initiatives exemplaires mais sans réelle vision stratégique, il est aujourd'hui nécessaire de porter une réflexion méthodologique sur l'intégration de la responsabilité sociétale dans le sport : quels enjeux ? quels objectifs ? comment faire ? comment mesurer les résultats ? etc. Je pense que des exemples tels que la Fédération française de tennis fournissent des cas intéressants pour réfléchir à ces questions. Par ailleurs, la stratégie nationale du développement durable du sport proposée par le ministère des Sports énonce déjà des priorités communes et l'arrivée prochaine de la norme événementielle ISO 20121 ou les projets – complexes – d'adaptation de l'ISO 26000 dans le sport vont dans le bon sens. ■

*Propos recueillis par
Emmanuel Bayle, professeur IAE,
Université Jean-Moulin, Lyon 3*

“ Parce qu'il s'agit de grands événements sportifs internationaux, les tournois ont à la fois une visibilité extraordinaire mais également un impact très important sur l'environnement ”

UNE FONCTION SOCIALE À PROTÉGER

La dynamique de la RSE est en plein essor. Pourtant, le corps social s'interroge sur la sincérité des engagements éthiques des entreprises. Le mouvement sportif doit s'en préoccuper, au risque que cette suspicion vienne jeter le doute sur la sincérité de ses engagements sociétaux.

Nous ne vivons pas seulement une crise économique et financière, mais aussi politique, écologique, morale... Elle est largement interprétée par tous ceux qui prennent conscience que quelque chose ne va plus aussi bien sur le plan planétaire que relationnel, avec de véritables abîmes entre riches et pauvres. Plusieurs domaines devraient aujourd'hui susciter l'indignation : ■ Pourquoi l'échelle des salaires dans l'entreprise atteint-elle des pics inacceptables, de 1 à 1 000 et au-delà, alors que les grands capitalistes comme H. Ford ou J.P. Morgan estimaient, il y a moins d'un siècle, qu'un rapport de 1 à 20 constituait la limite supportable ?

■ Pourquoi est-ce que 215 millions d'enfants travaillent encore aujourd'hui dans le monde, 115 millions d'entre eux exerçant une activité dangereuse¹ ?

L'ampleur des problèmes sociétaux dans le monde interpelle. Les relations marchandes dominent la société des hommes dans laquelle les relations sociales sont devenues les auxiliaires du marché². La circulation de l'information et la communication se substituent à la relation. Les mots et les images représentatifs des marques sont désormais au cœur de l'économie dite de la commu-

nication. Dès lors, en devenant des marques, les entreprises ne croient plus qu'à l'immatériel comme seule source de valeur financière, c'est-à-dire aux labels et brevets dont elles veulent garder le contrôle exclusif en se déresponsabilisant de leur production qu'elles sous-traient.

DES FONDEMENTS SOCIAUX FRAGILISÉS

Le monde sportif est également concerné au travers de ses organisations³. L'exemple le plus caricatural concerne l'industrie du sport. Dès le début des années 1990, N. Klein⁴ dénonçait les pratiques de Nike en Asie, accusé de favoriser le travail des enfants et tenu pour responsable de l'exploitation des travailleurs employés chez ses sous-traitants.

Les organisations sportives qui ont pour mission de développer la pratique sont, elles aussi, atteintes par de nombreuses dérives. En 2007, E. Bayle recensait des manquements à la moralité⁵ : dopage, violences, racisme, changement « suspect » de nationalité, gestion opaque, corruption, etc. Depuis, l'actualité n'a cessé de s'enrichir : boycott des Jeux olympiques de Pékin

(2008), déficits abyssaux des clubs et grands championnats européens de football professionnel (1,6 milliard d'euros de pertes nettes en 2010 ; source : rapport de *benchmarking* de l'UEFA), enquête pour corruption au sein de la FIFA (2011).

Aujourd'hui aucune organisation n'est à l'abri des critiques et les fondements sociaux sur lesquels elles reposent sont fragilisés. Les dérives sont multiples, les causes pour lesquelles s'engager ne manquent pas, en France comme dans le monde.

LES PRÉOCCUPATIONS ÉTHIQUES MONTENT EN PUISSANCE

Dès lors, on comprend mieux la montée en puissance des préoccupations éthiques dans notre société (voir la proposition de loi Collin visant à renforcer l'éthique et les droits des sportifs, adoptée conforme par l'Assemblée nationale le 18 janvier 2012) et l'écho indéniable que rencontrent les pratiques sociales des organisations dans le débat public. Une étude du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie⁶ indique que 44 % des Français tiennent compte des engagements citoyens formulés par les entreprises lors d'un achat. Pour une écrasante majorité de la population (93 %), il est des causes qui méritent le « boycott » de certains produits. Parmi celles-ci : le travail des enfants, les licenciements, la pollution, le non-respect de la législation du travail, la rémunération trop élevée des dirigeants, etc. Le comportement social et citoyen est désormais pris très au sérieux par les firmes. Quelle que soit leur taille, toutes sont potentiellement concernées par le risque d'un boycott⁷.

Les entreprises sont de plus en plus questionnées par l'opinion publique qui demande

1. 3^e rapport de l'Organisation internationale du travail.
2. K. Polanyi, *La grande transformation*, Gallimard, 1983.
3. Nous adopterons la définition proposée par T. Slake et M.M. Parent : une entité sociale au cœur de l'industrie du sport, ce qui inclut des acteurs très différents ; voir *Understanding sport organizations*, Human Kinetics, 2006, p. 5.
4. N. Klein, *No Logo. La tyrannie des marques*, Actes Sud, 2001.

5. E. Bayle, « Sport et éthique : enjeux et outils pour le marketing sportif », *Cahier du FARGO* n°1080901, 2007.
6. Étude Credoc, « Représentations et pratiques de la consommation engagée », *Cahier de recherche* n°231, 2006.
7. M. Drillech, « Le boycott : cauchemar des entreprises et des politiques », *Presses du Management*, 1999, p. 93.
8. Ce que souligne M. Friedman : « la responsabilité sociale de l'entreprise s'est d'accroître ses profits », *New*

York Times Magazine, 13 septembre 1970.
9. T. Donaldson & L.E. Preston, « The stakeholder theory of the Corporation », *Academy of Management Review*, 20(1), 1995, p.65-91. Dans cet ouvrage les auteurs insistent, outre sur la précision descriptive et le pouvoir instrumental de la théorie des parties prenantes, sur son soubassement normatif.
10. Exemples : chartes et codes éthiques des

UNE THÉORIE MOBILISÉE POUR L'ÉTUDE DE LA RSE

La théorie des parties prenantes, dans une approche descriptive large, prend en compte toute personne ou entité en relation avec l'organisation (actionnaires, salariés, consommateurs, ONG, voire la société dans son ensemble). Aujourd'hui cette approche se développe. Voir par exemple :

- le « Pacte mondial » de l'ONU pour les multinationales ;
- le « livre vert » de la Commission européenne ;
- la fondation « Corporate Social Responsibility Europe » qui regroupe des firmes comme Nike et Danone ;
- le code d'éthique sportive de l'Unesco.

plus de transparence financière, mais aussi des actions plus responsables humainement, socialement et sur le plan environnemental. Longtemps guidées par la seule logique du profit⁸, elles sont aujourd'hui préoccupées par d'autres exigences que celles de leurs actionnaires (*shareholders*) et prennent en compte les intérêts des parties prenantes (*stakeholders*) (voir encadré). Ainsi l'optique normative⁹ considère que dans une société il existe des pratiques légitimes, un idéal, et qu'il faut agir dans un cadre philosophique et moral en fonction de la notion de bien.

Cette théorie dite « des parties prenantes » a souvent été mobilisée pour l'étude de la RSE, qui apparaît alors comme une des réponses aux mouvements sociaux qui contestent de façon grandissante les pouvoirs et les excès des grandes marques.

Comme les entreprises, les organisations sportives sont donc confrontées à des défis économiques, sociaux et environnementaux. Elles sont naturellement portées vers la notion de RSE, prenant la forme d'outils de sensibilisation (chartes et codes d'éthique, guides¹⁰) voire de programmes de marketing social¹¹ (création de fondations¹², sponsoring citoyen¹³).

LE MONDE SPORTIF SE DOIT DE RÉAGIR

C'est pourquoi les marques Nike et Adidas, (longtemps) considérées comme « *bad firm* », ont dû prendre une série d'engagements pour répondre aux critiques. Pour la première nous retiendrons : la création d'un code de bonne conduite (1992), le lancement du *Nike Environmental Action Team* (1993), l'interdiction du travail des enfants avec la création du *Labor Practice* (1996), la publication sur internet des

rapports sur les conditions de travail chez les sous-traitants (2000) ainsi que l'adhésion au programme *Global Compact* des Nations unies. Adidas, de son côté, s'est engagé auprès de la fondation Nelson Mandela en menant notamment une opération caritative baptisée UMU (*Unite Mzansi Unite*).

C'est aussi la raison pour laquelle le comité d'organisation des Jeux olympiques d'hiver de Turin (Toroc), en adhérant au système d'audit et d'éco-management de l'Union européenne (Emas), a développé un certain nombre d'actions environnementales et mis en œuvre des programmes écologiques¹⁴ pour la construction des installations. C'est encore, en 2006, le ralliement du FC Barcelone au programme de l'ONU *Millennium Development Goals*. En 2010 le club consacrait 0,7 % de son budget annuel à des initiatives sociales et solidaires à travers sa fondation. Sa stratégie s'articulait autour de programmes d'actions bâtis à l'échelle de la planète, centrés sur l'enfance et le renforcement de l'éducation et la santé.

À ce jour la responsabilité sociale de l'ensemble du mouvement sportif est concernée par la norme ISO 26000¹⁵. L'ONG *Sport In Action* (SIA) met en place en Afrique (Zambie) un programme d'éducation par le sport.

Force est de constater que la dynamique de la RSE, loin d'être arrivée à son terme, est en plein essor. Pour autant, sachant que la grande majorité du corps social s'interroge sur la sincérité des engagements éthiques

des entreprises¹⁶, il est à craindre que cette suspicion, à terme, gagne le monde du sport et vienne jeter le doute sur la sincérité de ses engagements sociétaux. Le mouvement sportif doit s'en préoccuper. La fonction sociale du sport pourrait, à terme, s'en trouver altérée. Il s'agit de la protéger¹⁷.

L'analyse brillamment développée par F. Alaphilippe¹⁸ reste plus que jamais d'actualité notamment lorsqu'il affirme : « c'est au mouvement sportif qu'il revient de maîtriser sa cohésion et d'affirmer son identité. Sinon, le risque est que la "contre-société sportive" soit absorbée par la "société globale" dont les lois du marché auront tôt fait d'éparpiller la substance en entreprises de spectacle et autres lieux de consommation ». ■

AUTEUR Gérard Coudert
TITRE Université de Limoges,
Centre de droit et d'économie du sport



fédérations sportives, guide pratique pour un développement maîtrisé des sports de nature, etc.

11. C'est le cas du programme de marketing social « Noi 2006 » mis en place par le comité d'organisation des JO de Turin détaillé dans l'ouvrage de A. Ferrand, S. McCarthy & T. Zintz, *Marketing des organisations sportives, construire les réseaux et les relations*, éd. De Boeck, 2009, p. 40.

12. Exemples : la Fondation du sport français portée par

le CNOFS, la Fondation du football ou la Fondation du FC Barcelone.

13. E. Bayle et F. Bolotny, « Le sponsoring citoyen », *Jurisport* n° 94/2010, p. 24.

14. Ferrand, McCarthy & Zintz, 2009, p. 58.

15. Ouvrage Sporsora « Sport durable, outils et bonnes pratiques », juin 2011.

16. *Ibid* étude Credoc.

17. Le 25 janvier 2012, le comité exécutif de l'UEFA précisait l'agenda du fair-play financier. Voir à ce sujet l'entretien avec Michel Platini, président de l'UEFA, publié dans *Le Monde* et le supplément sport et forme du 28 janvier 2012.

18. F. Alaphilippe, « Pour une nouvelle approche de la déontologie du sport », *RJES* n° 54/2000.