

Bibliographie :

- Abdourazakou Y. (2016), Stades connectés aux États-Unis : états des lieux, enjeux et perspectives, *Revue européenne de management du sport*, 48, 27-50.
- Bal, C., Badier, M. (2015), Les Stades connectés : pilier du développement marketing des clubs de football ?, in N. Chanavat, M. Desbordes (Eds), *Marketing du football*, Éditions Economica.
- Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant J., Kada, F. (2011), Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation Of The Sporting Event Experience Search (SEES) Scale, *Sport Management Review*, 14(1), 42-53.
- Bourgeon D., Filser M. (1995), Les apports du modèle de recherches d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une application conceptuelle et méthodologique, *Recherche et Application en marketing*, 10(4), 5-25.
- Bourgeon-Renault D., Filser M. Pulh M. (2003), Le Marketing du spectacle vivant, *Revue française de gestion*, 142, 113-127.
- Carù A., Cova B. (2006), Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue française de gestion*, 162, 99-113.
- Clemes, M.D., Brush G.J., Collins M.J. (2011), Analysing The Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach, *Sport Management Review*, 14(4), 370-388.
- Funk, D.C., (2017), Introducing a Sport Experience Design (SX) Framework For Sport Consumer Behaviour Research, *Sport Management Review*, 20(2), 145-158.
- Helleu, B., (2011), « Be ready to be excited » – Stratégie marketing et modèle économique de la WWE ?, in M. Desbordes, A. Richelieu (Eds), *Néo-marketing du sport, regards croisés entre Europe et Amérique du nord*, De Boeck.
- Holbrook, M.B., Hirschman, E.C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasy, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Kao, Y-F., Huang, L.S., Yang, M-H. (2007), Effects Of Experiential Elements On Experiential Satisfaction And Loyalty Intentions: A Case Study Of The Super Basketball League in Taiwan', *International Journal of Revenue Management*, 1(1), 79-96.
- Maltese, L., Danglade, J-M. (2014), *Marketing du sport et Événementiel sportif*, Dunod.
- Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.), Human Kinetics.
- Otto, J.E., Ritchie, J.R.B. (1995), "Exploring the quality of the service experience: A theoretical and empirical analysis", in T. Swartz, D. Bowen, S. Brown (Eds), *Advances In Services Marketing and Management: Research and Practice*, JAI Press.
- Pine, B.J.II, Gilmore, J.H. (1998), Welcome To The Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Pulh M., Bourgeon-Renault D., Bouchet, P. (2005), Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle, *Décisions marketing*, 37, pp. 57-66.
- Yoshida, M. (2017), Consumer xperience quality: A review and extension of the sport management literature, *Sport Management Review*, 20(5), 427-442.

PARTIE 1

CHAPITRE 3

RSE ET ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

État des lieux,
controverses et perspectives

Aurélien FRANÇOIS, Université de Rouen
Emmanuel BAYLE, Université de Lausanne
Olivier MUTTER, Université de Lausanne

désignant « *tout groupe d'individus ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Ces développements ont conduit les chercheurs, dans un second temps, à étudier le lien entre RSE et performance financière à la fin des années 1980. En imposant progressivement le critère de maximisation du profit comme un objectif de la RSE (Gond, 2011), cette perspective a précipité le glissement progressif de ce concept vers celui de performance sociale, élargissant la mesure de la performance au-delà des seuls critères financiers. Symbolisée par la recherche de la *triple bottom line* (Elkington, 1997), désignant le besoin pour une entreprise d'être performante dans les domaines économique, social et environnemental, la performance sociale a ainsi été l'objet de nombreuses modélisations (Carroll, 1979, 1991 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Wood, 1991).

Toutefois, l'absence de liens positifs avérés entre performance sociale et financière (Ulmann, 1985 ; Wartick & Cochran, 1985) a laissé prospérer le concept de RSE qui reste, aujourd'hui, l'un des concepts les plus étudiés en sciences de gestion (Lee, 2008). Ce dernier s'est récemment enrichi de nouvelles approches, notamment suite à l'avènement de la notion de développement durable (DD). Depuis l'avènement du DD sur l'agenda politique au début des années 1990, une profusion de normes et de labels RSE ont été édictés au niveau international tels que :

- les principes directeurs de l'OCDE (1976) relatifs à la conduite responsable des entreprises (5^e version en 2011) ;
- la *Global Reporting Initiative* (GRI) (1997) portant sur les indicateurs de *reporting* sociétal (G4 depuis 2013) ;
- le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) paru en 2000, qui pose quatre thématiques et dix principes d'action dans le domaine ;
- les principes pour les investissements socialement responsables édictés en 2005 ;
- le Livre Vert présentant la RSE dans le cadre européen en 2001 ;
- les normes ISO (notamment 14000/8000 de système de management environnemental et leurs déclinaisons ISO 14001/14004/14010/14012) ;
- les très nombreux labels du commerce équitable.

Dans ce contexte international incitatif, les lois nationales imposent également, parfois, à des entreprises d'une certaine taille, des exigences de *reporting* sociétal, comme c'est le cas en France, avec l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, et plus récemment l'article 225 du Grenelle 2 de l'Environnement de 2012. Alors que la loi NRE était restreinte aux sociétés cotées obligées de rendre publique la manière dont elles prennent les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, celles du Grenelle de l'environnement ont été plus loin. En élargissant son application aux entreprises de plus de cinq

cents salariés, elle témoigne du phénomène de juridisation de la RSE, malgré la philosophie volontariste très forte marquant ce concept.

RSE, RSO et DD : définitions et controverses associées

Si les grandes organisations internationales citées plus haut (ONU, OCDE, etc.) ont participé à l'institutionnalisation des principes de RSE à l'échelle mondiale, l'enchevêtrement des approches rend toutefois délicat l'établissement d'une définition univoque du concept. Celle offerte par la Commission européenne (2001), selon laquelle la RSE désigne « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » a longtemps été retenue en Europe. Cette définition consacre le caractère volontaire de la pratique de la RSE, qui apparaît être une caractéristique des actions s'en réclamant. Toutefois, à cette définition, nous substituons celle de la norme ISO 26000 dont le processus de rédaction a réuni plus de quatre cents experts mondiaux durant cinq ans (Capron, Quairel-Lanoizelée & Turcotte, 2011). L'agence de normalisation internationale précise, à travers cette norme non certifiable, 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* » (ISO 26000, 2010). Au-delà de son caractère plus universel, la définition de l'ISO 26000 présente au moins deux avantages, comparée à celle de la Commission européenne. Le premier réside dans l'élargissement du champ d'application de la RSE non plus aux seules entreprises mais aux organisations en général. Cette nouvelle norme est censée entraîner, dans toute organisation (organismes publics, associations, etc.) et ce, quelle que soit sa taille, la reconfiguration des *process* de management (recherche et développement, achats, ressources humaines, logistique, marketing et communication sociétale, etc.) à travers la mise en place d'une batterie d'outils divers (fondation d'entreprise, bilan carbone, rapport de développement durable, notation sociétale ou "extra-financière"). Le second est qu'elle introduit la notion de DD déjà citée en 1987 dans le rapport Brundtland, définie par le *World Business Council for Sustainable Development* 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* ».

Dès lors, il n'est pas surprenant de constater l'avènement, au sein de nombreuses formes organisationnelles y compris les organisations publiques, d'un nouveau paradigme managérial centré autour de la notion de RSO et plus largement de celle de DD. Promus par les Nations Unies, les objectifs du millénaire pour le développement, entre 2000 et 2015, renommés en objectifs de développement durable jusqu'en 2030, guident ainsi désormais certaines de ces

organisations publiques. Tout en prenant compte les spécificités locales de leurs problématiques, ces objectifs sont déclinés à l'aide de différents outils de management : stratégie nationale de développement durable, ville durable, agendas 21 locaux, normes de protection des milieux naturels... Ce paradigme a ainsi donné naissance à de nouvelles formes de business comme celui d'entrepreneuriat social qualifiées de "social business" (Yunus, 2010), de stratégie "bottom of the pyramid" (BOP) (Prahalad, 2004 ; Payaud et Martinet, 2009, 2010) pour créer des modèles économiques adaptés aux réalités des populations les plus pauvres dans les pays en voie de développement. Certaines grandes entreprises, à l'instar de Danone, ont, à ce titre, revu leurs modes de management (*Danone Way*), en dédiant des financements pour la création de nouveaux modèles économiques comme la célèbre *joint-venture* "Grameen Danone" créée au Bangladesh (Gond et Igalens, 2012). Enfin, il questionne également l'évaluation de la réussite des nations traditionnellement mesurée par le PIB, mais laissant place à de nouveaux indicateurs comme celui du "bonheur national brut" (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009 ; Cohen, 2012). Dans la sphère privée, ces nouvelles "règles du jeu" portent également l'espoir de nouvelles pratiques de gouvernance et de management de mesure de la performance dans les (grandes) entreprises. Cela s'est traduit par l'émergence de stratégie sociétale affirmée et du concept de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011)⁴², de mesure de la performance sociétale (Gond, 2010) et la question du contrôle sociétal (Sautereau-Moquet, 2010), voire de notation extra-financière.

Cependant, malgré cette promesse d'un nouveau management plus responsable, la RSE et son corollaire dans les organisations, la RSO, demeurent des concepts par essence contestés (Gond & Moon, 2011). Virulemment critiquée par Friedman (1962, 1970), la philosophie avec laquelle est pratiquée la RSE/RSO ou avec laquelle sont mis en œuvre les principes du DD est régulièrement l'objet de critiques ou, à défaut, d'un scepticisme prononcé. Sont notamment remis en cause les stratégies de "découplage" adoptées par certaines organisations et désignant l'absence ou le manque d'alignement entre discours et pratiques (Gond, 2014). Ainsi, si cette nouvelle idéologie managériale a permis d'élargir la conception étroite d'une entreprise "friedmanienne", elle doit être analysée avec un regard critique à cause de sa potentielle nature cosmétique, communément résumé par le terme de "greenwashing" (Friestad & Wright, 1994). Cette évolution a donc potentiellement changé les représentations de la manière de gouverner, de manager et d'évaluer les organisations sans que l'on puisse naïvement penser que le capitalisme financier en ait été réellement transformé (Boltanski & Chiapello, 1998).

Depuis le milieu des années 2000, la littérature sur la RSE et le sport est devenue foisonnante. Nous consacrons un bref état de l'art de ces contributions en énumérant les principaux travaux réalisés par types d'organisations. Ce travail est l'occasion de définir le périmètre des organisations retenues comme champ de notre analyse. La prédominance des études de la RSE dans le sport en Amérique du Nord et au Royaume-Uni nous conduit finalement à décrypter la façon dont est approchée la RSE dans les pays anglo-saxons par comparaison à d'autres pays comme la France.

État de l'art et définition du périmètre des OES retenus

Les premières contributions en matière de RSE et de sport remontent au milieu des années 2000 (Babiak & Wolfe, 2006 ; Breitbarth & Harris, 2008 ; Smith & Westerbeek, 2007). Elles ont ouvert la porte à de nombreuses autres publications ayant connu une augmentation notable au tournant des années 2010, incluant des numéros de revues⁴³ et des ouvrages intégraux dédiés au sujet de la RSE ou de la durabilité du sport (Paramio-Salcines, Babiak & Walters, 2013 ; Rodriguez, Késenne & Dietl, 2009). Malgré la relative récence de ces travaux, le développement de pratiques de RSE au sein du secteur sport n'est toutefois pas un nouveau phénomène (Bradish & Cronin, 2009 ; Godfrey, 2009). Cette idée a clairement été exprimée par Smith & Westerbeek (2007) considérant le sport comme un vecteur naturel de RSE possédant sept caractéristiques (fort pouvoir de communication, accompagnement des jeunes dans l'éducation, impacts positifs sur la santé, diffusion de lien social, prise de conscience des problèmes de DD à travers les événements sportifs internationaux, intégration et immédiateté des bénéfices engendrés liés à sa pratique) favorisant la diffusion du concept dans le secteur sport (*CSR in sport*) et à travers le sport (*CSR through sport*). Alors que cette dernière catégorie se concentre sur les organisations hors secteur sport utilisant le sport à des fins communicationnelles, nous nous centrons, dans ce chapitre, sur la première catégorie (*CSR in sport*) et notamment sur la façon dont les organisations sportives implémentent leurs initiatives de RSE et/ou de DD.

En faisant ce choix, les sponsors, pourtant nombreux dans le cadre du soutien aux événements sportifs, sont, par exemple, écartés du périmètre de notre étude. Ces derniers demeurent néanmoins des parties prenantes essentielles aux initiatives sociales portées par les organisations sportives dont la participation est de plus en plus croissante (Djaballah, Hautbois

⁴³ Voir la revue *Journal of Sport Management* en 2009 (vol. 23, n°6) et la revue *Journal of Management and Organization* en 2010 (vol. 16, n°4) compilant une quinzaine d'articles sur le thème de la RSE dans le sport.

et Desbordes, 2017). Malgré la circonscription du champ d'application de notre réflexion, nombreux sont les types d'organisations sportives à avoir fait l'objet d'études de leurs pratiques et politiques de RSE/DD, qu'ils s'agissent des institutions sportives internationales (CIO, FIFA, UEFA, etc.), des fédérations nationales, des ligues et clubs professionnels, des organisateurs d'événements sportifs ou encore des équipementiers et distributeurs d'articles de sport (Bayle et al., 2011). Citer tous les travaux à avoir spécifiquement étudié la RSE, dans l'une ou l'autre de ces organisations, relève d'ailleurs de la gageure tellement les publications sur le sujet ont crû exponentiellement depuis dix ans. Dans une récente recension exhaustive, Walzel et Robertson (2016) ont ainsi trouvé trace de plus de sept cents contributions en langue anglaise à avoir traité de cette question au sein des organisations sportives entre 2006 et 2016.

Parmi ces organisations sportives, la plupart organisent des événements sportifs qui constituent généralement le cœur de leur offre sportive. Dans la liste précédemment citée, c'est évidemment le cas pour les institutions sportives internationales dont les événements planétaires qu'ils portent sont d'ailleurs souvent plus renommés que l'organisation elle-même (cf. Jeux Olympiques vs. CIO). Mais c'est le cas également des fédérations nationales, ainsi que de ligues et clubs professionnels dont les événements qu'ils organisent le sont, certes, à une échelle plus mesurée (ici nationale), mais aussi de façon plus récurrente. La diversité de ces événements a été décrite par Parent et Chappelet (2015) qui, dans l'introduction de leur ouvrage, ont montré leurs différentes caractéristiques (taille, critères spatiaux et sportifs, objectifs financiers, renommée, etc.) permettant de classer ces derniers sur un continuum allant de petits événements locaux aux grands événements sportifs internationaux. Si tous les ayants-droits (ou propriétaires) de ces événements sportifs n'ont pas été épargnés par la vague de responsabilité sociale qui leur incombe, nous posons l'hypothèse, dans ce chapitre, que les différentes caractéristiques de ces événements induisent des comportements différents en matière de RSE et/ou de DD. Certes, les OES partagent le point commun de ne plus pouvoir se retrancher derrière l'argument selon lequel le sport est naturellement socialement responsable tant ce dernier est, en parallèle, associé à des dérives majeures (dopage, violence, tricheries, corruption, etc.). Mais il reste des spécificités propres à chacun de ces OES à cause de la diversité des événements qu'ils portent. C'est la raison pour laquelle nous avons opté, dans notre sélection des cas, pour des OES et, de facto, des événements très différents les uns des autres. Ainsi, nous retenons, d'un côté, des grands événements "one shot" de type J.O. ou Championnat d'Europe de football, portés par des institutions sportives internationales (respectivement le CIO et l'UEFA) et, d'un autre côté, des événements à la portée plus restreinte supportés par des ligues nationales (ici, dans notre cas, les ligues françaises et anglaises de rugby et de football). Au-delà de la diversité des événements, le second critère de sélection de nos cas repose sur l'appartenance des OES à divers contextes nationaux. En effet, la nature

et la forme d'engagement de la RSE des organisations sportives apparaissent différentes selon les pays (François et Bayle, 2015 ; François, Bayle et Gond, 2018) légitimant le fait de retourner des OES aux ancrages culturels multiples comme les institutions sportives internationales sommées de prendre en compte une RSE "mondialisée" et variés comme les ligues et clubs français et anglais culturellement opposés dans l'adoption de la RSE.

L'importance du contexte de la RSE : approches anglo-saxonne vs. française

De fait, la prise en compte du contexte dans la réalisation de la RSE est une nécessité⁴⁴. Cette assertion se vérifie assez aisément à travers la revue de littérature en matière de RSE et de sport qui montre une profusion des écrits sur ce thème dans les pays de culture anglo-saxonne. A contrario, certains pays d'Europe, dont la France, que nous choisissons pour la démonstration, font état d'un nombre de contributions beaucoup plus restreint signe, sans aucun doute, d'une moins grande acceptation du concept. Le point commun dans les deux cas est que la littérature traitant de RSE et de sport apparaît postérieure aux multiples prises d'initiatives que les dirigeants d'OES consacrent déjà depuis plusieurs années en matière de RSE.

Les contributions académiques qui se sont intéressées au concept de RSE dans le domaine du sport (cf. ci-dessus) sont, pour la plupart, issues de la littérature anglo-saxonne. Dans ces pays, États-Unis en tête, la RSO dans le sport est pilotée de manière stratégique et prend souvent la forme de dons reversés aux communautés qui les entourent. Ces actions sont en adéquation avec la culture américaine et les principes religieux protestants, qui favorisent les pratiques philanthropiques des businessmen et des entreprises colportées par les valeurs protestantes des WASP (Vogel, 1991). Les ligues et clubs constituent, dans ce cadre, de réels vecteurs de RSE à travers la proximité qu'ils entretiennent avec leurs communautés (Lelore, 2011). Les activités de RSE dans ces organisations incluent des programmes où les ressources humaines internes (joueurs et entraîneurs) participent en termes de temps et d'argent à des causes caritatives essentiellement par le biais des fondations (Babiak et Wolfe, 2009 ; Extejt, 2004) et ce depuis longtemps (tableau 1).

44 • Voir à ce sujet le numéro spécial d'*European Sport Management Quarterly* à paraître en 2019 sur la RSE dans le contexte du sport en Europe, incitant les auteurs à adopter des approches comparatives transnationales permettant de faire ressortir les modèles de RSE selon les contextes nationaux étudiés.

Tableau 1. Les premières initiatives de RSE des quatre ligues sportives professionnelles majeures nord-américaines, tableau adapté de Babiak (2010)

LIGUE	ANNÉE	INITIATIVES SOCIALES RÉALISÉES
National Football League (NFL)	1973	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à <i>United Way of America</i> (organisation de bienfaisance) • Création de la fondation "<i>NFL Charities</i>"
National Basket-Ball Association (NBA)	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du programme <i>Read to Achieve</i> (aide à la lecture pour les enfants défavorisés)
National Hockey League (NHL)	1995	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du programme <i>NHL Diversity</i> (accès à la pratique du hockey pour tous)
Major League Baseball (MLB)	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du partenariat avec <i>Boys and Girls Clubs of America</i> (mise en place de championnats de quartiers)

Les abattements fiscaux auxquels ont droit les organisations sportives (et les sponsors donateurs), permettent d'impacter socialement la communauté dans laquelle elles agissent. Aux États-Unis, les sportifs eux-mêmes contribuent spontanément ou/et contractuellement à ces actions. Le développement de la responsabilité sociale dans le domaine du sport est facilité par le mode d'organisation du sport professionnel nord-américain, qui intègre les clubs sportifs professionnels à la sphère privée marchande. Les pratiques de responsabilité sociale sont donc plus facilement transposables du secteur de l'entreprise vers celui du sport professionnel. Malgré tout, celles-ci restent encore assez exogènes dans la mesure où leur adoption semble être essentiellement la cause de pressions externes (Babiak, Wolfe, 2009). En fait, la mise en place de pratiques de RSE s'apparente à une lutte envers les réactions publiques négatives (*ethical blowbacks*) adressées aux organisations qui pratiquent la RSE. Ainsi, la philosophie de la RSE aux États-Unis se résume essentiellement à une philanthropie exacerbée visant à améliorer l'image de l'organisation sportive professionnelle et au secteur auquel elle appartient connue parfois pour ses dérives.

En France, la thématique de la RSE/RSO tout comme le développement des pratiques associées demeurent à un stade embryonnaire. La principale raison invoquée pour expliquer l'état balbutiant dans lequel se trouve la RSE est due à la proximité historique entre sport amateur d'un côté et sport professionnel de l'autre. Ainsi, la RSO est inscrite dans le code génétique des organisations sportives par les missions de services publics auxquelles ces dernières doivent répondre. Cette caractéristique est propre au sport français dont le fonctionnement est le produit d'une cogestion entre secteur privé, dans lequel figure les fédérations, et indirectement les clubs et ligues afférentes d'un côté, et le secteur public, de l'autre, représenté par le ministère des Sports. Cela est palpable dans le cas des clubs qui portent depuis près de

vingt ans des missions d'intérêt général (actions d'éducation et d'insertion par le sport auprès des jeunes ou de publics en difficulté, etc.) en contrepartie des subventions publiques qu'ils perçoivent. De fait, la responsabilité sociale des organisations sportives françaises demeure très exogène encore aujourd'hui, bien que la sphère marchande privée participe, ces dernières années, à l'essor de ces pratiques. Les actions recensées sont de plus en plus construites de façon tripartite entre l'organisation sportive, les collectivités territoriales et les sponsors ou bilatéralement entre l'organisation et un partenaire privé via le mécénat sportif ou/et le *sponsoring* citoyen. Néanmoins, contrairement aux États-Unis, les créations d'associations citoyennes, de fondations ou de fonds de dotation ne constituent pas la forme principale de l'engagement social. On dénombre ainsi quelques associations citoyennes comme "ASM Solidarité O Sourires" (ASM Clermont), ainsi que quelques fondations d'entreprises multipartenaires dans des clubs (PSG, OL, TFC, OM) alors que seules deux fédérations françaises (rugby et football) ont été à l'initiative d'un projet de fondation : la Fondation Albert Ferrasse et la Fondation du football (transformée depuis en fonds de dotation). Une nouvelle fondation du sport portée par le CNOSF (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.

Dans cette seconde partie, l'approche analytique adoptée s'inscrit dans la perspective fonctionnaliste ou "business case" de la RSE, en appréhendant la RSE comme une composante stratégique intégrable au sein des OES. Sont analysés :

- en premier lieu, les événements gérés par les fédérations sportives nationales et les ligues professionnelles placées généralement en Europe sous leur tutelle avec l'exemple des championnats professionnels de rugby et de football en France et au Royaume-Uni ;
- en second lieu, les méga événements gérés par les grandes institutions internationales à partir des cas du Comité international olympique (CIO) et des J.O. et, dans une moindre mesure, de celui de l'UEFA à travers la récente organisation de l'Euro 2016 en France.

LES ÉVÉNEMENTS RÉCURRENTS : COMPARAISONS DES PRATIQUES DE RSE DES CHAMPIONNATS FRANÇAIS ET ANGLAIS DE RUGBY ET DE FOOTBALL

Les ligues et clubs portant des événements récurrents (organisation des championnats) font partie des cas d'OES les plus étudiés en matière de RSE. Nous consacrons dans cette partie les résultats d'une étude menée par François, Bayle et Gond (2018) sur les championnats professionnels de première division de rugby et de football en France et au Royaume-Uni, pour lesquels nous offrons quelques données de cadrage (tableau 2). Nous contextualisons d'abord les déterminants des pratiques de RSE de ces ligues et des clubs les composant, puis étudions ensuite la façon dont ces pratiques sont communiquées et implémentées.

Tableau 2. Descriptif des championnats professionnels de rugby et de football français (Top 14, Ligue 1) et anglais (Aviva Premiership Rugby, Premier League), tiré de François et al. (à paraître)

	TOP 14	LIGUE 1	AVIVA PREMIERSHIP RUGBY	PREMIER LEAGUE
Instance en charge de l'organisation	Ligue nationale de rugby (LNR)	Ligue de football professionnel	Premier Rugby Limited	FA Premier League Limited
Statut de la ligue (année de création)	Association sous la tutelle de la fédération (1998)	Association sous la tutelle de la fédération (1946)	Société (1995)	Société (1992)
Nombre de clubs concernés	14	20	12	20
Chiffre d'affaires global en 2016	303 M€	1 867 M€	186 M€ (203 M€)	3 639 M€ (3 980 M€)
Principales sources de financement en 2017	Partenariats (GMF, Société Générale, Orange, etc.) et droits TV (Canal+)	Droits TV (Canal+, Bein Sport) et partenariats	Partenariats (Aviva, Land Rover, etc.) et droits TV (BT Sport)	Droits TV (Sky, BT Sport, BBC) et partenariats

L'ensemble des ligues étudiées a développé, depuis des années, des initiatives de RSE prenant souvent la forme d'engagement social envers des associations caritatives et/ou communautaires. Cependant, ces formes d'engagement ont progressivement laissé place à des actions plus structurées et aussi plus stratégiques. Concernant les ligues françaises, la Ligue nationale de rugby (LNR), en charge notamment du championnat de Top 14, a ainsi édité, en 2016, un plan stratégique dans lequel l'engagement sociétal constitue une initiative-clé du plan (LNR, 2016). La saison suivante, la LNR a entamé une réflexion, menée en partenariat avec Deloitte, sur la structuration d'une démarche de RSE finalement nommée "Stratégie d'engagement sociétal". Celle-ci fait suite à l'identification par la LNR d'un contexte favorable à la mise en place de ce type de démarches, notamment par ses partenaires institutionnels privés (stratégie de DD initiée en 2013 par la fédération de rugby) et publics (éco-engagements pris par le ministère des Sports). Dans cette stratégie ont été déclinés trois axes stratégiques visant à garantir le respect des valeurs du rugby par les parties prenantes internes à la LNR, valoriser les actions sociales déjà menées⁴⁵ et partager les valeurs au-delà du monde du rugby. Centrée sur la notion de valeurs, cette stratégie prévoit un plan de financement de 2,3 M€ entre 2017 et 2021 pour réaliser les initiatives sociales relevant de ces axes, alors que le recrutement d'un responsable RSE était à l'étude en 2017. Comme son homologue en rugby, la Ligue de football professionnel (LFP), en charge notamment du championnat de Ligue 1 a formalisé en 2017 un plan stratégique décliné en initiatives dont une d'elles est de « définir et structurer un plan RSE ambitieux » (LFP, 2017a). Cette même année, la LFP a nommé un directeur de la communication externe de la RSE et édité une brochure "Jouons-la collectif !" dressant un état des lieux des actions sociétales et citoyennes menées notamment par les vingt clubs de L1 (LFP, 2017b). Cette brochure fait suite à la publication de plusieurs rapports du même ordre par la LFP elle-même (LFP, 2013 ; 2015) légitimant les externalités positives du football en communiquant sur le nombre d'actions réalisées par les clubs et le domaine d'engagement de ces derniers.

L'Aviva Premiership Rugby (APR) a lancé en 2013 deux campagnes centrales (*Play and Breakthru*), regroupant les principaux programmes nationaux de RSE implémentés par la ligue et déclinés aux douze clubs de la ligue (Premiership Rugby, 2013a ; 2013b). La campagne "Play" regroupe des programmes dont l'objectif est d'encourager la participation des jeunes au rugby, tout en participant au développement et à l'excellence de l'activité. La campagne "Breakthru" rassemble, quant à elle, un ensemble de programmes poursuivant des objectifs de

45 - Axe décidé en référence aux résultats d'un questionnaire auquel douze clubs de T14 et 12 de Pro D2 ont répondu et montrant que 80% des clubs étaient déjà, depuis plusieurs années, très impliqués sur l'ensemble des piliers sociaux (impact territorial, solidarité, acteurs du rugby, environnement et éthique) ou sur certains d'entre eux.

santé, d'éducation et de promotion sociale à travers le rugby. Dans le cadre de ces campagnes, l'APR travaille avec de nombreux partenaires nationaux sélectionnés stratégiquement relevant du secteur public (*British Council, Department of Culture, Media and Sport, etc.*) et privé (*Land Rover, Aviva, etc.*). La déclinaison de ces partenariats nationaux à l'échelle locale est assurée par la présence de responsables ou directeurs de "community departments" dans chacun des clubs de la ligue et en lien direct avec le directeur "community" et RSE de l'APR, spécialement recruté depuis 2012 afin de participer à la structuration de ces initiatives sociales et communautaires. Quant aux initiatives communautaires de la PL, elles sont les plus institutionnalisées des ligues étudiées. Ce processus d'institutionnalisation prend racine dans des programmes communautaires initiés par le *Labour Party*, puis repris par le gouvernement Thatcher dans les années 80 pour lutter contre d'importants problèmes économiques et sociaux. À cette période fut créée "Football in The Community" (FITC) une initiative prise par la *Football League*⁴⁶ et l'association des footballeurs professionnels, et soutenue par le gouvernement (Mellor, 2008; Walters, 2009). Visant à reconnecter les clubs et leurs communautés locales, cette initiative fut à l'origine de la création de *community departments* dans les clubs de football anglais. En 2007, l'adoption du programme "Creating Chances" a permis de structurer la démarche RSE de la PL en initiant des programmes nationaux dans quatre domaines (éducation, santé, participation sportive et international). Pilotées par une équipe dédiée aux projets communautaires de la ligue, ces initiatives sont reprises localement par les vingt clubs de PL et financées par un réseau important de fonds dédiés par les différentes institutions du football anglais, notamment le *PL Charitable Fund* affectant des sommes importantes aux clubs (Anagnostopoulos, 2013).

Communication et implémentation des initiatives de RSE : l'exemple palpable de l'importance du contexte... plus que de l'activité

La comparaison de la communication et de l'implémentation des pratiques de RSE de chacune de ces ligues, à partir de la catégorisation des comportements des clubs les composant sur ces deux volets, montre des différences très contrastées. Mesurée à travers cinq variables (médias utilisés, présence d'un *reporting* ou non, vocabulaire adopté, degré de communication des parties prenantes et orientation du message délivré), la communication est la dimension pour laquelle les contrastes entre France et Royaume-Uni sont les plus saisissants, et ce pour l'ensemble des variables. L'exploitation des données montre, de manière générale, que, dans le cas français, les pratiques de RSE sont très faiblement communiquées et caractérisées par une absence générale d'orientation stratégique dans les discours des ligues et des clubs, quelle que soit l'activité considérée. Au Royaume-Uni, la communication de la RSE apparaît à la

fois beaucoup plus forte et plus culturellement ancrée et acceptée. Elle fait, à ce titre, partie intégrante du processus global d'adoption de la RSE et se démarque par sa nature stratégique révélée par les déclarations d'intention (*mission statements*) consacrées sur les nombreux moyens de communication dont disposent les clubs. En guise d'illustration, alors que les clubs français de Top 14 et de L1 utilisaient 0,64 et 1,2 support de communication pour diffuser leur engagement social, ces chiffres s'élevaient à 2,67 et 3,7 pour les clubs anglais d'APR et de PL. Dans la même veine, seuls deux clubs français de football (Lyon⁴⁷ et Saint-Étienne) réalisaient des actions de *reporting* de leur engagement social, alors que le tiers des clubs d'APR et la moitié de ceux de PL le faisaient. Par exemple, Chelsea a été, en 2006, le premier club en Europe à avoir édité un rapport annuel de RSE tandis que Manchester United, en 2011, et Manchester City et Tottenham, en 2015, allaient jusqu'à évaluer l'impact de leurs actions dans des rapports dédiés également à cet effet.

La réalisation des pratiques de RSE, mesurée elle aussi à travers cinq variables (nombre, type et portée des initiatives, moyens de réalisation et degré d'intégration des parties prenantes), fait également ressortir des différences notables entre les deux contextes, notamment en termes de nombre d'initiatives et de moyens de réalisation. Beaucoup plus nombreuses au Royaume-Uni et de type *bottom-up*, les pratiques de RSE des clubs constituent une déclinaison locale des programmes nationaux. Elles sont, en l'occurrence, portées par les nombreuses fondations devenues une norme, puisque 90% des clubs anglais de l'échantillon de l'étude en disposent d'une (100% dans le cas de la PL), là où seuls quelques clubs français, trois en Top 14 et huit en L1, avaient eu recours à la création d'une association citoyenne, un fonds de dotation ou une fondation⁴⁸. Ces structures permettent d'implémenter également de manière stratégique ces initiatives en donnant plus de visibilité aux sponsors et parties prenantes associées à ces pratiques.

LES GRANDS ÉVÉNEMENTS "ONE SHOT" : LE CAS DU CIO ET DE L'UEFA

Les grands événements ou méga-événements sont organisés sous l'égide des grandes institutions sportives telles que le CIO, la FIFA ou l'UEFA... Pour certains championnats du monde ou d'Europe plus modestes en taille, ils peuvent l'être également par d'autres fédérations internationales ou continentales. Le nombre d'événements sportifs internationaux, propriétés ou organisés sous l'égide des fédérations internationales, a considérablement augmenté.

47 • Dans le cas de Lyon, du fait de la cotation en Bourse de sa holding OL Groupe à laquelle appartient le club, ce *reporting* est rendu obligatoire par l'article 116 de la loi NRE de 2001, renforcée par les décrets du Grenelle de l'Environnement de 2012, évoqués dans la première partie du chapitre.

48 • Trois clubs de football, Paris, Marseille et Lyon, ont même créé simultanément un fonds de dotation et une fondation.

46 • La *Football League*, créée en 1888, est la compétition de football la plus ancienne en Europe et correspondait jusqu'en 1992 à la 1^{re} division avant d'être remplacée par la PL.

En 1975, les vingt-cinq fédérations internationales olympiques organisaient 160 événements contre 2 162 en 2013⁴⁹. La globalisation de la commercialisation du sport explique cette évolution à l'instar du Qatar qui organisait 85 événements internationaux en 2016. La RSE et le DD de ces événements est très dépendante des exigences de leur propriétaire et des priorités d'application locale, qui sont variables selon les caractéristiques politiques, économiques et culturelles des pays d'accueil. Nous présentons successivement le cas des J.O. et des championnats d'Europe de football (avec un focus sur l'édition 2016 organisée en France) en étudiant respectivement la genèse et le développement de la RSE et du DD insufflés par le CIO d'une part, et la façon dont la durabilité a été intégrée par l'UEFA d'autre part.

La responsabilité sociale olympique : genèse et développement

L'acteur responsable du sport mondial est le CIO et la responsabilité sociale olympique qu'il véhicule peut-être caractérisée par trois périodes temporelles : la vision coubertinienne de l'olympisme, l'*aggiornamento* au monde libéral et capitaliste réalisé sous la "révolution Samaranch" et une nouvelle période, avec l'arrivée de Thomas Bach au pouvoir, que l'on peut qualifier d'interrogation et de défi sur la stratégie à adopter en matière de RSO.

La première période date de l'affirmation de l'éthique et des valeurs olympiques, qui se crée historiquement sur la doctrine coubertinienne caractérisée par un ADN élitiste, libéral, pacifiste et éducatif. La deuxième période est clairement placée sous le règne de la "révolution Samaranch", qui témoigne d'un *aggiornamento* de l'idéal coubertinien originel dans le cadre du libéralisme et du capitalisme financier mondialisé du début des années 1980 et de la fin de la Guerre froide avec l'éclatement du bloc soviétique au début des années 1990. À cette même période, le rapport Brundtland, publié en 1987, et le sommet de Rio, organisé en 1992, vont placer le DD au cœur de l'agenda politique mondial. Le CIO va en faire un nouvel argument de légitimité en affichant, dès 1994, l'environnement comme troisième pilier de l'olympisme, en plus du sport et de la culture, et en créant la commission sport et environnement en 1995 puis, en 1999, en publiant l'agenda 21 "Le sport pour le développement durable". Les J.O., notamment d'hiver, à partir de Lillehammer, vont se vouloir toujours plus verts et plus vertueux dans ce domaine. Plus généralement, les partenariats du CIO avec les agences onusiennes vont se développer dans les années 1990 et concrétiser les résultats de la diplomatie Samaranch par l'obtention du statut d'observateur à l'assemblée générale des Nations Unies. Toutefois, la réputation du CIO et de son mouvement va être mise à mal au cours de cette période, et de nouvelles instances de régulation (Tribunal arbitral du sport, 1984, Agence mondiale anti-dopage, 1999) et de nouvelles tentatives de bonne gouvernance voient le jour (Chappelet, 2016).

La fin du mandat de Jacques Rogge voit la sortie de deux documents symboliques en matière de durabilité, qui devient le terme retenu par le mouvement olympique pour parler de DD ou de RSE/RSO :

- la publication RIO+ 2050 : se présentant plus comme un listing d'exemples d'action en matière de DD menés par le CIO et durant les J.O. ;
- la norme ISO 20121 : "Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle – Exigences et recommandations de mise en œuvre" qui se représente comme un héritage des J.O. de Londres en matière de DD.

Le DD est également la thématique du forum 2012 des fédérations internationales intitulée "Increasing the positive impact of your event: Sustainable Event Management", témoignant de la prise de conscience du mouvement sportif international de produire ses événements dans des conditions plus responsables, mais sans que les fédérations internationales, à de très rares exceptions, mettent la contribution de leur sport au centre d'une stratégie visant à répondre à des problèmes de société et de réellement s'engager dans des stratégies de développement à travers le sport. La troisième période qui semble naître avec l'arrivée de Thomas Bach à la présidence du CIO, en 2013, est plutôt marquée par un questionnement de doctrine sur le défi d'une approche stratégique globale et intégrée. Certaines grandes organisations sportives commerciales, telles la NBA, semblent avoir construit une telle approche qui implique la ligue, la franchise, les joueurs et les partenaires. Cela traduit une stratégie RSE formalisée et intégrée assez rare dans le sport mondial (Bayle et al., 2011). Un document cadre "La stratégie du CIO en matière de durabilité", publié fin 2016, témoigne de cette volonté. Ce document évoque la durabilité (avec la crédibilité et la jeunesse) comme l'un des trois piliers de l'Agenda olympique 2020 ayant conduit le CIO à afficher précisément deux recommandations portant spécifiquement sur l'intégration de la durabilité au sein des J.O. (encadré 1) et, plus généralement, au sein du mouvement olympique (encadré 2).

ENCADRÉ 1

Recommandation 4 – Inclure la durabilité dans tous les aspects des Jeux Olympiques

Le CIO prendra une position plus proactive et jouera le rôle de leader en matière de durabilité. Il s'assurera qu'elle est incluse dans tous les aspects de la planification et de l'organisation des Jeux Olympiques :

- 1 • Élaborer une stratégie de durabilité afin que les organisateurs actuels ou potentiels des Jeux Olympiques puissent intégrer et appliquer des mesures de durabilité qui prennent en compte les secteurs économiques, sociaux et la sphère environnementale à toutes les étapes de leur projet ;
- 2 • Aider les comités d'organisation nouvellement élus à instaurer la meilleure gouvernance possible afin d'intégrer la durabilité tout au long de l'organisation ;
- 3 • Le CIO assurera après les Jeux un contrôle de l'héritage de ces derniers avec le soutien du Comité National Olympique (CNO) et d'organisations externes telles que l'Union mondiale des villes olympiques (UMVO).

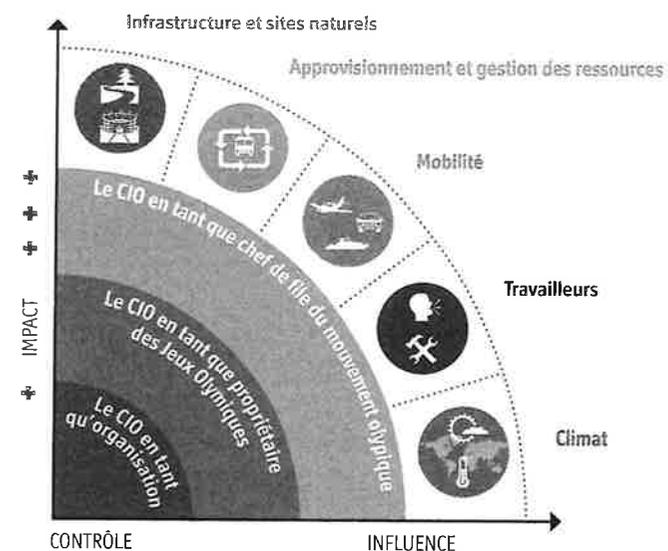
NCADRÉ 2

Recommandation 5 – Inclure la durabilité dans le fonctionnement quotidien du mouvement olympique

- 1 • Le CIO adoptera les principes de durabilité :
 - Le CIO inclura la durabilité dans son fonctionnement quotidien. Le CIO inclura la durabilité dans tout approvisionnement de biens et services, ainsi que dans toute organisation d'événements (réunions, conférences, etc.) ;
 - Le CIO réduira l'impact de ses déplacements et compensera ses émissions de dioxyde de carbone ;
 - Le CIO appliquera les normes de durabilité les plus élevées pour le réaménagement de son siège à Lausanne.
- 2 • Le CIO sensibilisera les partenaires du Mouvement olympique à ces principes et les aidera à intégrer la durabilité dans leur propre organisation et fonctionnement en :
 - élaborant des recommandations ;
 - fournissant des instruments comme les bonnes pratiques et les cartes à points ;
 - fournissant des mécanismes pour garantir l'échange d'informations entre partenaires olympiques ;
 - utilisant les canaux existants, tels que la Solidarité Olympique, pour aider à la mise en place d'initiatives.
- 3 • Pour cela, le CIO coopérera avec des organisations spécialisées telles que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

La stratégie du CIO en matière de durabilité s'articule autour de trois sphères de responsabilité et de cinq thèmes-clés (figure 4). Le socle de cette stratégie repose sur l'adossement de son plan stratégique aux dix-sept objectifs de DD ciblés par l'ONU en 2015 comprenant l'éradication de la pauvreté, la lutte contre le changement climatique, la lutte contre l'injustice et les inégalités... L'ONU rappelle d'ailleurs, dans son "Plan de développement durable à horizon 2030", comment les organisations peuvent contribuer au DD et faire du sport et de ses institutions des partenaires importants pouvant concourir à la réalisation de ces objectifs de DD⁵¹.

Figure 4. Stratégie du CIO en matière de durabilité (CIO, 2016)



L'Euro 2016 : autre exemple d'intégration de la durabilité

À l'image de la stratégie affichée par le CIO, l'UEFA et le comité d'organisation de l'UEFA Euro 2016 ont développé une stratégie de la durabilité pour l'accueil de cet événement. Celui-ci a d'ailleurs été l'objet de deux rapports de "Responsabilité sociale et développement durable", un an avant (N-1) et un an après (N+1) l'événement. Ces rapports ont été conçus en suivant les lignes directrices G4 du GRI et de son supplément destiné aux événements. Au niveau de la méthode, les organisateurs de l'UEFA Euro 2016 ont mis en place, en collaboration avec des parties prenantes internes et externes, le processus d'analyse en trois étapes :

51 • Cf. paragraphe 37 du plan : « Le sport est lui aussi un partenaire important du développement durable. Nous apprécions sa contribution croissante au développement et à la paix par la tolérance et le respect qu'il préconise ; à l'autonomisation des femmes et des jeunes, des individus et des collectivités ; et à la réalisation des objectifs de santé, d'éducation et d'inclusion sociale. »

- identifier les principales parties prenantes et leur engagement à l'égard des questions environnementales, sociales et économiques ;
- fixer les priorités en fonction des risques (probabilité et impact), des attentes des parties prenantes, des lignes directrices G4 du GRI, du benchmarking, de l'expertise externe, des exemples de bonnes pratiques et de la faisabilité des plans d'action correctifs ;
- valider les questions-clés et les intégrer dans des projets concrets de DD.

Cette réflexion a abouti à l'élaboration d'un modèle organisationnel visant à cibler les domaines de responsabilité de l'UEFA. Quatre domaines ont été ciblés (gouvernance, tournoi, préparatifs, dans les coulisses) dans lesquelles huit priorités relevant du périmètre de la RSE et/ou du DD ont été identifiées en collaboration avec les principales parties prenantes et conformément aux lignes directrices G4 du GRI (figure 5). L'UEFA Euro 2016 a également, comme les J.O. de Londres, été certifiée ISO 20121 à l'instar du système de management de la qualité dans une perspective d'amélioration continue. C'est ce qu'a fait l'UEFA en identifiant des facteurs-clés de performance associés aux quinze objectifs déclinés des huit priorités définies au préalable (tableau 3). Ces exemples montrent ainsi des approches de plus en plus volontaristes des grands événements sportifs et de leurs propriétaires qui les gèrent directement, cas de l'UEFA avec l'Euro, ou qui les accompagnent, cas du CIO avec les Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO).

Figure 5. Les huit priorités stratégiques en matière de RSE/DD de l'Euro 2016, tiré du rapport RSE/DD N+1 de l'Euro 2016 (UEFA, 2017)



Tableau 3. Vue d'ensemble des priorités, objectifs, principaux résultats et performance et enseignements tirés pour l'organisation la prochaine édition, tiré du rapport RSE/DD N+1 de l'Euro 2016 (UEFA, 2017)

PRIORITÉS	OBJECTIFS	PRINCIPAUX RÉSULTATS ET PERFORMANCE	ENSEIGNEMENTS TIRÉS
RESPECTE L'ACCESSIBILITÉ Un accès complet pour vivre pleinement le football	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner et superviser la réalisation opérationnelle de l'accès pour tous en partenariat avec le CAFE et avec les stades. • Créer des stades accessibles lors de l'UEFA Euro 2016 pour garantir un accueil inclusif et une intégration dans l'ambiance des matchs aux supporters en situation de handicap. 	<ul style="list-style-type: none"> • 16 328 billets pour utilisateurs de fauteuil roulant (y compris les accompagnateurs) et 6 423 billets donnant droit à des places faciles d'accès, ce qui représente environ (1,9 % des spectateurs alors que les personnes à mobilité réduite constituent environ 3,8 % de la population dans l'UE. • La moitié des sites étaient conformes aux exigences minimales européennes concernant le nombre de places pour les personnes en fauteuil roulant (norme UEFA/CAFE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour 2020, l'UEFA envisage de retirer des rangées ou de construire des plateformes pour améliorer la visibilité. • Les évaluations portant sur l'accessibilité doivent également être conduites plus tôt pour les prochaines phases finales, et les recommandations sur la signalétique et la circulation doivent être émises en amont du tournoi.
RESPECTE LA SANTÉ Tournoi sans tabac	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que tous les matchs de l'UEFA Euro 2016 se déroulent dans des stades sans tabac (avec le soutien du réseau <i>Healthy Stadia</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Il était interdit de fumer dans tous les espaces intérieurs et extérieurs des périmètres des stades, mais les supporters n'ont pas toujours respecté cette politique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le périmètre du stade était trop ambitieux ; la politique aurait dû être limitée à la cuvette du stade. Davantage de mesures préventives sont aussi nécessaires pour faciliter la communication avec les supporters. • La communication a été renforcée par des volontaires enthousiastes et l'utilisation de tous les canaux de communication possibles (médias, annonces à la mi-temps, écran géant, bille signalétique, etc.). Les stadiers n'ont pas collaboré efficacement, ce qui devra être amélioré pour les futurs événements.
RESPECTE LA DIVERSITÉ Lutte contre le racisme et la discrimination	<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer une politique de tolérance zéro, éduquer et veiller à ce que la discrimination dans les stades soit signalée, fasse l'objet d'une enquête et soit sanctionnée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huit cas de racisme/discrimination ou de comportements incorrects ont été rapportés. • Deux associations nationales ont été sanctionnées suite à des incidents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Étendre la portée des mesures anti-discrimination pour protéger et former les stadiers pourra être une bonne idée.

RESPECTE LA CULTURE SUPPORTER Ambassade de supporters	<ul style="list-style-type: none"> Créer un environnement convivial et sûr dans les villes-hôtes. Accueillir, conseiller et soutenir le mieux possible les supporters en collaboration avec Football Supporters Europe (FSE). Assurer la liaison entre les organisations de supporters des équipes nationales et les villes hôtes. 	<ul style="list-style-type: none"> 19 équipes sur 24 avaient des ambassades de supporters, un chiffre proportionnellement inférieur à celui de 2012 (14 équipes sur 16 avaient alors eu leur ambassade). Cet écart est dû au fait que sept équipes participaient à l'EURO pour la première fois. L'application « Fan Guide » et une ligne d'assistance 24h/24 ont été mises à la disposition des supporters. 80 000 supporters individuels se sont rendus dans les ambassades de supporters, recourant à leurs services 202 500 fois au total. 	<ul style="list-style-type: none"> La communication relative à l'UEFA EURO 2020 sera davantage basée sur des supports numériques. FSE devrait être reconnu comme la voix des supporters. Le soutien à la communication sur les activités de responsabilité sociale, telles que la politique sans tabac, doit être renforcée.
RESPECTE L'ENVIRONNEMENT Transports publics et mobilité	<ul style="list-style-type: none"> Réduire au minimum l'impact environnemental des transports. Assurer une bonne mobilité vers, entre et dans les villes-hôtes pour les spectateurs, les visiteurs et les résidents. Encourager l'utilisation des transports publics et la marche à pied. 	<ul style="list-style-type: none"> 150 000 places assises supplémentaires dans les transports publics en France pendant l'événement. Politique interne d'utilisation des transports publics. 35 000 tonnes d'équivalent CO₂ compensées par l'UEFA et les associations nationales. 	<ul style="list-style-type: none"> Des billets urbains combinés doivent être garantis. L'application mobile de covoiturage est à améliorer. La compensation des trajets des supporters doit être incluse dans le prix des billets. Flotte dotée de véhicules hybrides/électriques.
Gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la stratégie des 3R (réduire, réutiliser, recycler) pour parvenir à : <ul style="list-style-type: none"> un taux de recyclage de 50% ; zéro déchet enfoui ; une sensibilisation accrue du grand public à cette problématique. 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction générale du volume des déchets. Taux de recyclage de 38 % dans les stades. Des solutions créatives ont été adoptées en collaboration avec des ONG pour offrir une seconde vie aux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> Le système de poubelles à double compartiment pour les zones publiques dans les différents pays/villes doit être coordonné suffisamment à l'avance. La stratégie des 3R doit être énoncée plus clairement dans les contrats avec les partenaires et fournisseurs.
Optimisation de la consommation d'énergie et d'eau	<ul style="list-style-type: none"> Réduire l'impact environnemental de la consommation d'énergie. Réduire au minimum les besoins en eau. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'appareils et de technologies à haut rendement énergétique. Recours à des solutions permettant d'économiser l'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisateurs tenus d'acheter de l'électricité renouvelable certifiée.
Approvisionnement en biens et services	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir un approvisionnement responsable en produits et services. Aider les acheteurs à prendre en compte les questions environnementales et sociales liées à la chaîne d'approvisionnement, et encourager les fournisseurs et les bénéficiaires de licence à respecter les directives en matière de responsabilité sociale et de développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> 71% des articles produits en Europe ; 51% du budget d'approvisionnement consacré à des articles produits en Europe. Guide d'approvisionnement élaboré à l'intention des acheteurs. Projets d'envergure en faveur du développement durable, en partenariat avec les principaux fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Une diligence accrue aurait pu être appliquée en termes de RSE concernant les fournisseurs d'articles portant la marque et d'articles de <i>merchandising</i> (jouets pour enfants et textiles). La procédure de sélection des fournisseurs doit intégrer la certification (p. ex. ISO 20121).

LA RSE DANS LES OES : SPÉCIFICITÉS ET PARADOXES

Si les exemples précédemment évoqués démontrent les avancées réalisées en quelques années en matière de RSE ou de DD, il n'en reste pas moins que le sujet avive des tensions et soulève des paradoxes dans la mise en place de ces pratiques. Après avoir rapidement synthétisé les spécificités des pratiques rencontrées dans les différents OES étudiés, nous faisons des paradoxes et des contradictions en nous concentrant spécifiquement sur la responsabilité sociale et la durabilité adossées à l'olympisme.

Spécificités de la RSE des OES par types d'événements

La façon dont est traitée la question de la RSE et de la durabilité diffère de façon importante entre les organisations d'événements récurrents portés par les ligues et clubs d'une part, et celles des méga-événements sportifs "one shot" portés par les institutions sportives internationales d'autre part.

La RSE, dans le cas des événements récurrents, pose d'emblée la question du qualitatif portée aux pratiques de RSE et de DD. Peu importe le pays et l'activité retenus, la nature des pratiques demeure centrée sur l'engagement social plutôt que sur une démarche de RSE de DD globale consacrant les trois dimensions qui leurs sont généralement associées (sociale, économique et environnementale). L'analyse montre, en outre, un mimétisme très prononcé concernant le type d'engagement social consenti par l'ensemble des clubs de Top 14, de L1 et de PL. Ces derniers centrent leurs pratiques principalement sur la santé, l'éducation et l'inclusion sociale utilisant le pouvoir du sport dans ces domaines. En revanche, la pratique environnementale demeure beaucoup moins traitée, même si celle-ci s'invite de plus en plus à l'agenda des politiques de RSE de certains clubs, notamment ceux de L1 et, dans une moindre mesure, ceux de PL. En dépit de différences contextuelles, la proximité dans la façon de communiquer et d'exercer la RSE entre ces clubs ne devrait pas s'arrêter là, tant apparaît un mouvement de convergence vers des pratiques de plus en plus nombreuses, explicitement stratégiques dans ces deux pays. Cette convergence se matérialise notamment en France par un mouvement de création de fondations et fonds de dotation important depuis quelques années. Cela invite à penser que le caractère implicite et non-stratégique auquel était assailli autrefois l'engagement social des clubs français laisse place de plus en plus à une façon plus explicite et assumée d'exercer la RSE afin de répondre à des objectifs stratégiques⁵².

52 - Voir à ce titre les nombreux rapports des ligues françaises évoquées précédemment à intégrer parfois explicitement comme c'est le cas de la LFP, la question de la RSE.

Dans le cas des grands événements "one shot", la durabilité apparaît beaucoup plus centrale, entraînant la mise à l'agenda de la question des impacts environnementaux de ces événements. Cela constitue une particularité par rapport aux OES porteurs d'événements récurrents auxquels sont associés les ligues et clubs professionnels. Ainsi, de multiples informations ont été produites autour des impacts et de la durabilité de ces grands événements sportifs. Ces informations sont de différente nature (stratégies, mesure des impacts, rapports de durabilité), mises à disposition par des entités multiples, associées de près ou de loin à l'événement (propriétaire, organisateur, consultant, entité publique), à des moments différents (avant, pendant et après). Toutes ces informations sont consignées dans de nombreux rapports produits avant, pendant ou après des événements sportifs majeurs tels que les J.O. d'hiver de Vancouver en 2010, les J.O. d'été de Londres en 2012 et de Rio de Janeiro en 2016, ou encore la Coupe du monde de football FIFA 2014 et l'Euro 2016 de football (tableau 3).

Tableau 4. Rapports en lien avec la durabilité sur des événements sportifs (source : reconstitution des auteurs)

ÉVÉNEMENTS	RAPPORT	DATE
J.O. Vancouver 2010	Rapport de durabilité	2006-07, 2007-08, 2008-09, 2009-10
	Olympic Games Impact	2007, 2009, 2011, 2013
	Carbon Neutral Discussion Paper	2007
J.O. Londres 2012	Rapport de durabilité	2012
	Olympic Games Impact	2010 / 2015
	Carbon Footprint Study	2010
FIFA World Cup 2014	Rapport de durabilité	2014
UEFA Euro 2016	Responsabilité sociale et DD	2015, 2016
J.O. Rio 2016	Rapport de durabilité	2014

De nombreux paradoxes et contradictions à lever : le cas de l'olympisme ou la contribution à un monde meilleur ?

Malgré la volonté d'intégrer la RSE au sein des OES, il reste à la fois des contradictions et également des insuffisances malgré les progrès que peuvent permettre de réaliser de telles démarches. L'une des principales, générale à l'ensemble des OES, est le manque d'indépendance de l'évaluateur déjà identifié dans les études d'impact précédant l'organisation de ces grands événements (Gouquet & Brocard, 2014).

Pour le mouvement olympique et le CIO, les J.O. demeurent le véhicule phare grâce aux investissements publics massifs et une approche DD souvent soutenue et promue par les partenaires publics du COJO. Cependant la portée du DD reste à géométrie variable selon le contexte national (Pékin/Londres ; Vancouver/Sotchi). L'impact et l'héritage des J.O. dans le pays-hôte comme ailleurs sont difficiles à évaluer malgré des tentatives qui tentent de mesurer également les impacts multiples des J.O. à plus long terme. De même, la structuration de la stratégie de RSO/DD du CIO autour de trois concepts-clés (durabilité, jeunesse et crédibilité) invite à la critique. En effet, la stratégie en matière de jeunesse est essentiellement portée par les J.O. de la Jeunesse (JOJ). Or, cette compétition ne concerne qu'une population très réduite de jeunes athlètes. Une stratégie du CIO vis-à-vis de la jeunesse n'a pas été réellement engagée, alors que les changements de comportements des jeunes sont manifestes : moins d'intérêt pour les J.O., pour la pratique compétitive et dans les clubs, moins d'activité physique source de problèmes sanitaires pour les jeunes et d'une moins grande espérance de vie. Concernant la question de la durabilité, le CIO annonce, à titre d'exemple, cinq axes-clés appartenant au volet social (sport pour tous, développement par le sport, femme et sport, éducation, paix à travers le sport). Mais ces derniers relèvent plus de la déclaration d'intention que d'une politique structurée et coercitive. Enfin, sur l'aspect crédibilité et bien que la question de la bonne gouvernance soit au cœur des préoccupations du CIO pour agir de manière plus responsable depuis le début des années 2000, cette institution a une faible influence sur les organisations du mouvement olympique (comités nationaux olympiques, fédérations internationales et nationales). Ainsi, les crises de gouvernance très médiatisées qui ont récemment secoué le système olympique en 2015 (*FIFA-gate* et scandale de corruption à la Fédération internationale d'athlétisme pour couvrir le dopage en Russie) et 2016 (vente illégale de billets de Patrick Hickey, membre influent du CIO) menacent précisément la crédibilité du CIO en tant qu'institution, mais également celle du mouvement olympique dans son ensemble. S'ajoute à cela de récents soupçons de corruption pesant sur l'ancien champion, membre du CIO, Sergueï Bubka après celui de Frank Fredericks. Ces événements montrent que le mouvement international olympique a bien du mal à s'auto-réformer en matière de gouvernance malgré les tentatives de promotion de nouveaux principes de fonctionnement que sont les "Principes universels de base de bonne gouvernance" instillés depuis 2008 par le CIO et, en 2016, la promotion d'un nouveau cadre par l'Association des fédérations internationales olympiques d'été.

La stratégie sociétale affichée n'est, en outre, pas forcément très lisible dans sa mise en œuvre et, surtout, elle n'est pas du tout alignée en termes de structure organisationnelle. En effet, les différents éléments de la stratégie de durabilité présentée (figure 4) sont gérés de manière éclatée au siège du CIO avec plusieurs directions et commissions qui sont concernées par le sujet. On comprend ici les limites de l'approche "en silos". De plus, le réseau de comités

ationaux olympiques est très hétérogène (autonome et fragile) avec une vingtaine sur deux cent cinq qui travaillent réellement ces questions⁵³ et des fédérations internationales peu organisées, professionnalisées et concernées par la question de RSE et/ou de DD (essentiellement via la question du développement du sport dans les pays les moins favorisés, et surtout lors de l'attribution des grands événements mais dont elles confient l'organisation). Si le CIO affiche des partenariats internationaux et des initiatives mondiales dans le cadre de sa stratégie sociétale (ONU, ONG, multinationales, etc.), ces derniers sont encore très peu activés au niveau mondial et restent très "cosmétiques"⁵⁴. Ainsi, si l'olympisme possède dans son ADN et sa raison d'être la recherche d'un impact sociétal, il se centre, à travers ses actions, seulement sur le sport d'élite olympique. Le CIO n'a pas amené une coercition forte en matière de RSO/DD dans son mouvement, c'est-à-dire auprès des comités nationaux olympiques et des fédérations internationales, et ce malgré une distribution d'argent toujours plus importante. On peut dire que cette distribution de moyens s'effectue plutôt pour maintenir les équilibres politiques et économiques du système olympique et sécuriser un modèle économique reposant majoritairement sur les droits TV⁵⁵ et ce malgré le manque de candidatures aux J.O. Les actions menées restent encore éclatées en matière de DD et de RSO. Il y a une absence de politique globale et intégrée au siège du CIO et une faible capacité à mettre en œuvre des comités nationaux olympiques et des fédérations internationales, mais aussi des athlètes qui sont cependant porteurs de nombreuses initiatives individuelles (via leurs fondations et les actions caritatives et citoyennes menées). Le potentiel du symbole olympique reste pourtant très fort auprès de l'opinion publique pour agir dans et par le sport face aux urgences économiques, sociales, éducatives sanitaires, environnementales mondiales.

53 • Source : entretien avec un cadre du CIO.

54 • Ibid.

55 • NBC a obtenu les droits de diffusion aux États-Unis des J.O. de 2021 à 2032 pour la somme record de 7,65 milliards de dollars. La chaîne américaine avait déjà obtenu ceux de Sotchi (2014), Rio (2016), Pyeongchang (2018) et Tokyo (2020) pour 4,38 milliards de dollars. Avec l'attribution des J.O. à la France (2024), aux États-Unis (2028), après la Chine pour les Jeux d'hiver (2022) et celle par la FIFA de la Coupe du monde de foot à la Russie (2018) et au Qatar (2022), les grandes puissances économiques et politiques sont désormais servies pour les dix prochaines années.

Conclusion

Les OES sont aujourd'hui conscients, d'une part, que leurs événements doivent se montrer responsables et durables dans leurs modes de gestion et d'organisation. Ils peuvent être, d'autre part, un vecteur de communication et d'éducation pour promouvoir le développement durable par le sport auprès de leurs différentes parties prenantes. Il ne reste pas moins que les OES ont parfois peu de moyens et de professionnels qualifiés pour assurer efficacement une réelle approche intégrée de transformation managériale sur ces sujets. À la différence de très grandes entreprises qui ont parfois revu leurs modèles productifs et économiques et leurs modalités d'évaluation de leur performance, ces organisations sont parfois encore dans des approches partielles ou cosmétiques sur ces sujets.

Cette situation est porteuse de risques de légitimité, d'image, de crédibilité qui peuvent remettre en cause jusqu'à leur existence. Les plus grands événements comme les J.O. ou la Coupe du monde de football ont beaucoup progressé sur ces questions, mais ils restent encore très dépendants des pays ou des villes organisatrices sur la capacité à gérer la durabilité et l'héritage, alors que les sommes investies et les aides publiques directes et indirectes sont parfois considérables (voir les mises en cause de Sotchi en 2014, la Coupe du monde de football en 2014 et les J.O. de Rio en 2016) et les exemptions d'impôts très discutables (à l'exemple de l'Euro 2016 en France). C'est pourquoi les OES auront de plus en plus à démontrer, à partir d'analyses vraiment indépendantes et globales, leurs legs en matière d'impact socio-économiques et environnementaux au profit des territoires et des sociétés qui les font vivre.

Bibliographie

- Anagnostopoulos C. (2013), "Getting The Tactics Right". Implementing CSR in English Football, in J-L. Paramio-Salcines, K. Babiak & G. Walters (Dir.), *The Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (p. 91-104). Oxon (UK), Routledge.
- Babiak 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., Wolfe R. (2006), More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL, *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.
- 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.
- Bayle E., Chappelet J-L., François A., Maltese L. (2011). *Sport et RSE. Vers un management responsable ?* Bruxelles, De Boeck.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper & Row.
- Bradish C., Cronin J.J. (2009), Corporate Social Responsibility In Sport, *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- 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.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F. (2011), *ISO 26000 : une norme "hors norme" ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Paris, Economica.
- Carroll A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll A.B. (1991), The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chappelet, J-L. (2016), Autonomy and Governance: Necessary Bedfellows in The Fight Against Corruption in Sport, Dans Transparency International (Dir.), *Global Corruption Report: Sport*, (p. 16-28). London, Routledge.
- Cohen D. (2012), *Homo oeconomicus. Prophète (égaré) des temps nouveaux*, Paris, Albin Michel.
- Comité International Olympique (2016), *Stratégie du CIO en matière de durabilité*. Résumé, Lausanne, Publications officielles du CIO.
- Commission Européenne. (2001), Livre vert. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Djaballah M., Hautbois C., Desbordes M. (2017), **Sponsors' CSR Strategies In Sport: A Sensemaking Approach Of Corporations Established In France**, *Sport Management Review*, 20(2), 211-225.
- Elkington J. (2002), *Cannibals with Forks*, Oxford, Capstone.
- Extejt M.M. (2004), Philanthropy and Professional Sports Teams, *International Journal of Sport Management*, 5(3), 215-228.
- François A., Bayle E. (2015), La RSE : nouvelle composante stratégique des clubs de football professionnels européens. Dans Desbordes, M. & N. Chanavat (Dir.), *Le Marketing du football*, (p. 318-343), Paris, Economica.
- François A., Bayle E. & Gond J-P. (2018), A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport, *European Sport Management Quarterly*, Publié en ligne : doi 10.1080/16184742.2018.1518468.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- 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.
- Friestad M., Wright P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How People Cope With Persuasion Attempts, *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1-31.
- 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. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Gond J-P. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise – société, *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Gond J-P., Igalens J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Pearson.
- Gond J-P., Moon J. (2011), Corporate Social Responsibility In Retrospect and Prospect: Exploring The Life-Cycle Of An Essentially Contested Concept, in Gond, J-P., Moon, J. (Dir.), *Major Works in Corporate Social Responsibility*, (p. 1-28), Oxon (UK), Routledge.
- Gouguet J-J., Brocard, J-F. (2014), Grands événements sportifs : la nécessité d'une réévaluation, *Futuribles*, 401, 5-19.
- ISO (2010), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Genève, International Standardization Organization.
- 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, in G. Robin (Dir), *Football, Europe et régulations* (p. 133-144), Villeneuve d'Ascq (France), Septentrion.

LFP (2013), *Cœur de clubs. Actions citoyennes et sociales des clubs professionnels de football. Panorama 2013*, Paris, Publications de la Ligue de football professionnel.

LFP (2015), *Cœur de clubs. Actions citoyennes et sociales des clubs professionnels de football. Panorama 2015*, Paris, Publications de la Ligue de football professionnel.

LFP (2017a), *Plan stratégique de la LFP*, Paris, Publications de la Ligue de football professionnel.

LFP (2017b), *Jouons-la collectif ! État des lieux des actions sociétales et citoyennes du football professionnel français*, Paris, Publications de la Ligue de football professionnel.

LNR (2016), *Plan stratégique 2016-2023*, Paris, Publications de la Ligue nationale de rugby.

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.

Mellor G. (2008). The Janus-Faced Sport: English Football, Community and The Legacy Of The Third Way, *Soccer & Society*, 9(3), 313-324.

Paramio-Salcines J.L., Babiak K., Walters G. (2013), *Routledge Handbook Of Sport and Corporate Social Responsibility*, Oxon (UK), Routledge.

Parent M.M., Chappelet J.-L. (2015), *Routledge Handbook Of Sports Event Management*, Oxon (UK), Routledge.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Prahalad C.K. (2004), *Quatre milliards de nouveaux consommateurs*, Paris, Village Mondial.

Premiership Rugby (2013a), *Play. Creating Opportunities to Participate, Develop and Excel In Rugby*, Twickenham (UK), Official Publications of Premiership Rugby.

Premiership Rugby (2013b), *Breakthru. Developing Sustainable Health, Education and Social Change Outcomes Through Rugby*, Twickenham (UK), Official Publications of Premiership Rugby.

Rodriguez P., Késenne S. Dietl S. (2009), *Social Responsibility and Sustainability In Sports*. Universidad de Oviedo, Oviedo.

Sautereau-Moquet, C. (2010), *Le contrôle sociétal : les cas Lafarge et Danone. De nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Paris, Vuibert.

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

Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.-P. (2009), *Rapport de la commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, La Documentation Française.

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.

Vogel D. (1991), Business Ethics: New Perspectives On Old Problems, *California Management Review*, 33(4), 101-117.

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.

Walzel S., Robertson J. (2016), *Corporate Social Responsibility In Professional Team Sport Organisations*. Papier présenté à la SMANNZ Conference (23-25 novembre), Auckland, Nouvelle-Zélande.

Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), The Evolution Of The Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Wood D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy Of Management Review*, 16(4), 691-718.

Yunus M. (2010), *Building Social Business: The New Kind Of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York, Public Affairs.

sa dimension émotionnelle et symbolique, boostée par l'appétit des médias et plébiscitée par des consommateurs de plus en plus conscients des bienfaits que sportive, l'économie du sport s'est considérablement développée au cours des dernières années.

Le livre a pour objectif de couvrir dans sa totalité le champ du management du sport et de donner les clés de compréhension des différents secteurs de cette économie.

Adoptant une logique globalisante jusque-là jamais adoptée dans un ouvrage académique sur ce sujet, les auteurs abordent l'évolution et les grands enjeux du secteur, sur le plan international, dans les trois grands domaines qui composent aujourd'hui l'économie du sport dans le monde :

Marketing du sport : il a progressé depuis de nombreuses années et créé de nouvelles opportunités, notamment dans le domaine technologique. C'est devenu un secteur d'ampleur internationale qui redéfinit les rôles sociétaux des organisations

Gouvernance du sport : il analyse les loisirs sportifs pratiqués et leur place tous les jours dans le monde, mais permet aussi de comprendre les logiques qui influencent les pratiques menées dans ce domaine par des fédérations sportives territoriales et des mutations provoquées dans ce secteur par les outils numériques. On peut alors se demander en quoi les pratiques de loisirs sportifs sont au cœur des problématiques de notre époque ;

Économie et la distribution : les articles et les marques de sport font aujourd'hui partie du quotidien de chacun d'entre nous, que cela soit pour la pratique d'une activité sportive ou simplement pour le style. Cet essor a permis la création d'une industrie du sport et de sa distribution à la pointe du progrès où les mutations, notamment ces dernières années au travers du web et du digital, sont fortes et particulièrement innovantes.

Le livre met au final de décrypter les facteurs clés pour le management dans l'économie du sport en apportant une vision globale et internationale d'un secteur qui n'a pas cessé d'inventer.

ED-AMPHORA.FR



9 782757 603840

Scannez ce QRCode
pour explorer nos univers
sur ED-AMPHORA.FR

MANAGEMENT GLOBAL DU SPORT

MARKETING, GOUVERNANCE, INDUSTRIE ET DISTRIBUTION

MANAGEMENT GLOBAL DU SPORT

MARKETING, GOUVERNANCE, INDUSTRIE ET DISTRIBUTION

Pascal AYMAR - Michel DESBORDES - Christopher HAUTEBOIS



AMPHORA

AMPHORA