



Pilotage de la RSE au sein des organisations sportives professionnelles

Piloting of the RSE within the professional sporting organizations

Ayoub KOUTAYA¹, Younes KOUTAYA², Aziz ELOIRDI³

¹Professeur-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication, Université Hassan Premier, Settat, Maroc

²Docteur en Management des organisations, Faculté Sciences de l'Éducation, Université Mohammed 5 de Rabat, Maroc

³Professeur-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication, Université Hassan Premier, Settat, Maroc

Abstract: *The contemporary developments identified within the current of the Corporate Social Responsibility (CSR) reveal a new internalisation of the practices of social responsibility in daily management for the organizations. In the sporting field, the set of themes of the CSR does not overflow of this trend, its analysis is centered on the design and the development of new responsible practices (regional planning, investment in social causes) and to contribute to the improvement of the life of populations (training of the footballers, the health of the sportsmen, the education of the young people, and so on.). Accordingly, this article is interested in the identification of dimensions integrated in the process of deployment of practices RSE within the professional clubs in general and in football in particular. Initiated research revealed the permanent search of the managers of the clubs for the tools and practices CSR adapted to the sporting environment. Force is to note, the managers, the players and the trainers remain potential actors for the installation and the conduit of a strategy CSR.*

Key Words: professional sport, social responsibility, football.

Résumé: *Les développements contemporains identifiés au sein du courant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) révèlent une internalisation inédite des pratiques de responsabilité sociétale dans la gestion quotidienne des organisations. Dans le champ sportif, la thématique de la RSE ne déborde pas de cette tendance, son analyse est centrée sur la conception et le développement de nouvelles pratiques responsables (aménagement du territoire, investissement dans des causes sociales) et de contribuer à l'amélioration de la vie des populations (la formation des footballeurs, la santé des sportifs, l'éducation des jeunes, etc.). Dans cette optique, cet article s'intéresse à l'identification des dimensions intégrées dans le processus de déploiement des pratiques RSE au sein des clubs professionnels en général et en football en particulier. Les recherches initiées ont révélé la quête permanente des dirigeants des clubs pour les outils et les pratiques RSE adaptés à l'environnement sportif. Force est de constater, les dirigeants, les joueurs et les entraîneurs demeurent des acteurs potentiels pour la mise en place et la conduite d'une stratégie RSE.*

Mot clefs: Sport professionnel, responsabilité sociétale, football.

1. INTRODUCTION

L'examen de la littérature managériale sur le thème de responsabilité sociétale des entreprises révèle que ce sujet a connu un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. La responsabilité sociale depuis son apparition que ce soit dans les débats académiques ou les pratiques des entreprises avait milité pour un seul défi lequel une conciliation des intérêts des entreprises et des actionnaires avec ceux de la société. D'ailleurs, la notion de RSE s'inscrit dans une tradition de pratiques développée dans les entreprises nord-américaines, ces pratiques ont notamment produit de nouvelles perspectives de gestion des organisations, reconstruisant ainsi les relations entre entreprise et société (Business and Society) (Acquier & Gond, 2007, pp.5-35). Les développements contemporains identifiés au sein du courant de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) ou des entreprises (RSE) révèlent une internalisation inédite des pratiques de responsabilité sociétale dans la gestion quotidienne des organisations, et en particulier les grandes entreprises et les multinationales. De plus, les contributions scientifiques des chercheurs en la matière sont en abondance, cela reflète les connexions positives établies entre le champ théorique et managérial.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou des organisations (RSO) est un domaine d'étude important en raison de sa capacité à améliorer la qualité de vie et sensibiliser aux questions sociales dans le monde. Dans le champ sportif, la thématique de la RSE ne déborde pas de cette tendance, son analyse est centrée sur la conception et le développement de nouvelles pratiques responsables (aménagement du territoire, investissement dans des causes sociales) et de contribuer à l'amélioration de la vie des populations (la formation des footballeurs, la santé des sportifs, l'éducation des jeunes, etc.). En fait « rien ne distingue les organisations sportives des entreprises en matière de RSE, les deux sont membres d'une communauté sujette aux attentes de la société et peuvent potentiellement générer des bénéfices sociaux » (Smith et Westerbeek 2007, p. 48).

Les recherches académiques portant sur la RSE dans le sport se sont centrées à la fois, sur l'analyse de la composante sociale de la RSE, la gestion des parties prenantes clés, les engagements à l'égard de la communauté, l'utilisation de la RSE à des fins stratégiques « *cause-related marketing (CRM)* » et la capacité du sport à répondre aux enjeux du développement durable. Généralement les parutions

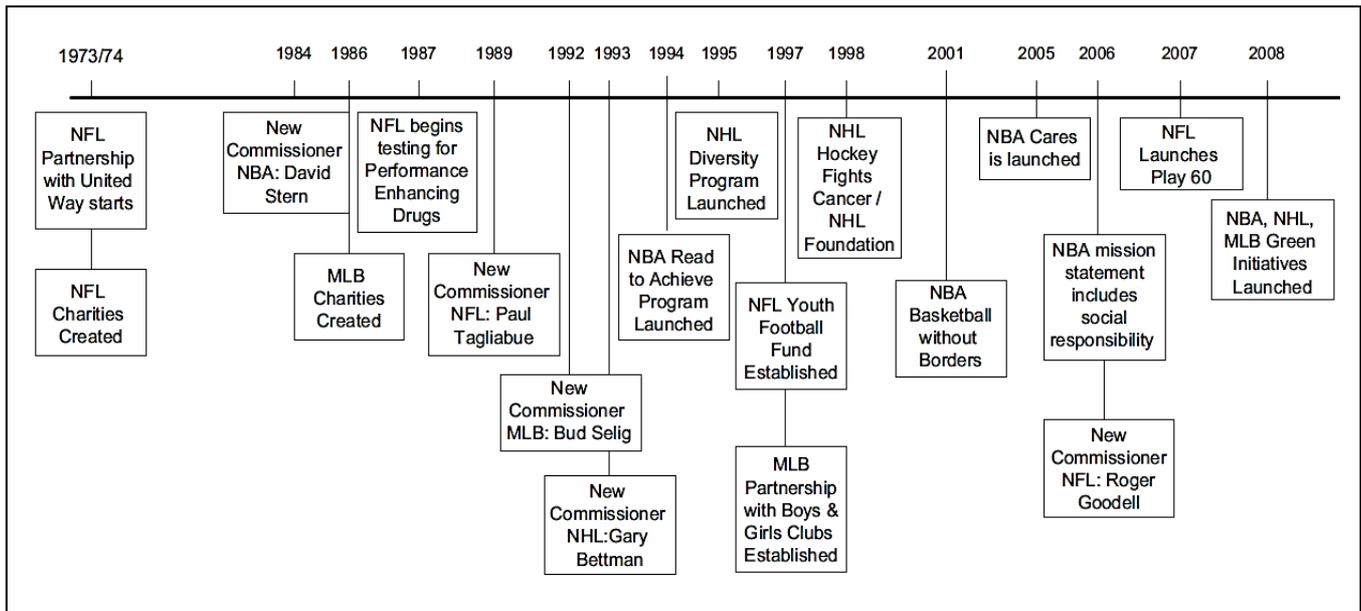
académiques ont fait voler en éclat les rapports étroits entre les organisations sportives et leur environnement économique, social et environnemental (Babiak & Wolfe 2006 ; Cobourn, 2014). Force est de constater, le sujet de la RSE a été toujours lié aux décisions prises par les dirigeants, souvent les questions posées aux dirigeants des organisations sportives professionnelles, tournent au tour de deux volets primordiaux. Le premier volet porte sur le processus de prise de décision « pourquoi vous adoptez des pratiques sociales ? » et le second, décèle les pratiques sociales identifiées « comment vous exercez la RSE ? ». L'analyse de la réflexion managériale des dirigeants en matière de RSE a permis de ratisser largement les différentes pratiques sociales.

Cet article s'intéresse aux avancées managériales de déploiement des pratiques RSE au sein des clubs professionnels en général et en football en particulier, pour cette fin nous exposons en premier lieu une brève perspective historique de l'avènement de la RSE dans le sport professionnel nord-américain et européen, puis dans un second lieu, nous présentons les huit dimensions appropriées pour le pilotage de la RSE organisé de la manière suivante : facteurs d'influences, enjeux sectoriels, parties prenantes, outils de gestion, ressources, actions, évaluation et bénéfices.

2. UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE DE L'EMERGENCE DE LA RSE DANS LE SPORT PROFESSIONNEL

La RSE constitue un programme de recherche progressif dans le champ sportif, son apparition académique est récente, les recherches associant sport et responsabilité sociale des entreprises remontent au début des années 2000 (Babiak & Wolfe 2006; Smith & Westerbeek 2007; Breitbarth & Harris 2008; Bradish & Cronin 2009; Walker, Kent, & Vincent, 2010). En fait, ce foisonnement inédit du concept de RSE dans la littérature sportive est dû à la transposition des démarches managériales des entreprises dans le secteur du sport professionnel. Les auteurs (Babiak et Wolfe, 2006, 2007 ; Smith et Westerbeek, 2007) soulignent que la nature et le rôle de la RSE analysé dans un organisme de sport peuvent être différents dans d'autres secteurs industriels. Selon Cronin et Bradish (2009, pp. 691-697) « la RSE devrait être considérée comme l'un des éléments les plus importants de la gestion du sport contemporain dans sa dimension théorique et pratique » (p. 696).

Figure 1 : Chronologie historique des pratiques RSE identifiées dans la sphère des ligues sportives professionnelles, figure tirée deBabiak 2010.



2.1 Les origines de la RSE dans le sport professionnel nord-américain

Les premières émergences des pratiques RSE dans le sport ont été dépistées dans le monde anglo-saxon précisément aux États-Unis, celle-ci a été initiée dans le cadre d'actions philanthropiques conduites à l'échelle nationale par les ligues sportives professionnelles et les clubs qui y sont intégrés. Ces derniers ont suivi le sillage des entreprises dans leurs pratiques philanthropiques. Plusieurs programmes et initiatives sont introduites par des fondations créées pour la gestion des fonds collectés et la mise en œuvre des causes sociales. Dans le continent nord-américain, les pratiques RSE connaissent leur plein essor au sein des ligues et des franchises professionnelles, un flux de ressources humaines, financières et matérielles pour l'élaboration des programmes sociaux (Babiak & Trendafilova, 2011, 11-24.).

Les initiatives opérées au sein des fondations ne recouvrent pas d'une forme de standardisation des actions entre les différentes ligues, étant données, les thématiques d'éducation, la lutte contre l'exclusion et les problèmes de santé publique sont récurrents et demeurent largement intégrés dans le contenu des différents programmes (Babiak, 2010 pp.528-549).

2.2 La RSE dans l'espace sportif européen

Les prémices de construction théorique et managériale du concept RSE dans l'espace sportif européen sont identifiées au début des années 2010 (François, 2012). Un retard remarquable de l'introduction de la RSE dans les pratiques managériales des clubs professionnels. François (2012) avance que l'absence d'une stratégie sociale formalisée au sein des clubs sportifs professionnels est due à deux facteurs. Le premier facteur relève du système de croyances et de la culture

des dirigeants des clubs qui n'arrivent pas à assimiler le concept de RSE. Durand et Bayle (2004, pp.113-134.) indiquent que les clubs sportifs professionnels se sont depuis longtemps engagés dans des causes sociales au sein de leur cité, à l'opposé du continent nord-américain où la RSE est insinuée de façon explicite (Matten & Moon, 2008). De plus, le club sportif professionnel s'associe aux attributs socialisantes et bienfaitrices du sport (éducation de la jeunesse, création des liens sociaux, insertion des populations en difficulté). Le second facteur est relatif au contexte sportif français, où la construction juridique des clubs français est basée sur un régime associatif qui a prédominé jusqu'au milieu des années 1990.

Les clubs sportifs professionnels européens ont œuvré ces dernières années sur l'adoption des programmes RSE. Babiak (2010, pp.528-549) souligne que les initiatives introduites en termes de la RSE s'intègrent dans une optique stratégique, afin de renforcer leur bonne volonté au sein de leurs communautés et en même temps, d'améliorer leur image publique. D'ailleurs, l'effet de la récente mondialisation du sport professionnel a propulsé les clubs à devenir des membres influents au sein de la communauté locale, nationale et internationale, à l'instar du club espagnol de « FC Barcelone ».

3. PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE LA RSE AU SEIN DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

L'institutionnalisation et la vulgarisation de la RSE au sein des organisations sportives professionnelles (ligue, clubs et franchises) a suscité l'intérêt des chercheurs de se pencher à l'analyse des facteurs d'influences (Babiak et Wolfe, 2009 ; François et Bayle,

2014) les outils de gestion des parties prenantes (Walters & Tacon 2011 ; Walters & Chadwick, 2009 ; Sheth & Babiak , 2010) l'évaluation des pratiques RSE (Walters et Tacon, 2010 ; François et Bayle 2014) et l'analyse des bénéfices générés de la mise en œuvre de la RSE (Walters & Chadwick, 2009 ; Cobourn, 2014 ; Athanasopoulou, et al 201). Cet engouement inédit des auteurs à l'analyse de l'instrumentalisation de la RSE a résulté à une kyrielle d'articles et de contributions. Il reste à savoir que, les recherches initiées ont révélé la quête permanente des dirigeants des clubs pour les outils et les pratiques RSE adaptés à l'environnement sportif. Étant donné, les dirigeants demeurent des acteurs potentiels pour la mise en place et la conduite d'une stratégie RSE.

3.1 Les facteurs d'influences pour l'adoption de la responsabilité sociétale au sein des clubs professionnels

Les clubs professionnels sont encadrés dans un environnement encombré de parties prenantes qui tiennent en relation directe et indirecte avec ses activités et qui est d'ordre institutionnel, social et économique (instances de régulation internationale, CIO, fédération internationale, et continentale ; ligues professionnelles ; la communauté sociale ; des supporters ; des collectivités locales ; des sponsors ; des ONG ; etc.). En marge de leurs activités sportives (formation des jeunes, organisation du spectacle sportif), les clubs professionnels sont subordonnés aux ressources détenues par leurs partenaires présents dans leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

Babiak et Wolfe (2009, pp 717-742) ont permis l'identification de deux facteurs interne et externe de l'engagement des clubs professionnels pour la question de la RSE, leur recherche a résulté que la prise en compte de la RSE émane à la fois d'une réponse institutionnelle visant la quête de légitimité (Meyer et Rowan, 1977), et pour une visée stratégique compétitive pour d'obtenir des ressources (RBV) (Barney 1991). Étant donné, Sheth & Babiak (2010, pp. 433-450.) ont constaté que les pressions institutionnelles et la quête de légitimité restent des causes principales pour l'implantation des initiatives RSE au sein des organisations sportives professionnelles. Il ressort que l'exercice de la RSE dégage une volonté d'acquisition de la légitimité et la possibilité de jouir d'un avantage concurrentiel. Dans le même ordre d'idée, dans le contexte français, François et Bayle (2014, pp.5-20) ont révélé que les pouvoirs publics exercent une pression intense sur les clubs sportifs professionnels pour l'adoption des pratiques RSE. D'ailleurs, les clubs professionnels français essaient de répondre aux pressions institutionnelles imposées par les pouvoirs publics vantés dans le cadre de mission d'intérêt général, cette conformité aux pressions coercitives reconforte leur viabilité et leur légitimité. Pour Chen & al (2015, p.75) la responsabilité légale des organisations sportives professionnelles renvoie à la soumission aux lois et règlements, la conformité aux normes internationales du travail, la protection de l'environnement, l'assurance et la sécurité des marchandises et services. Ces arguments sont compatibles avec les recherches antérieures par Huang (1994, pp.79-88) qui stipule que la relation entre le sport et l'environnement est indissociable.

Tableau 1 : Synthèse des facteurs d'influences dans le contexte nord-américain (États- Unis) et européen (France)

Source : élaboré par les auteurs

Les auteurs	Contexte de l'étude	Facteurs d'influences		Les parties prenantes	Objectifs
		Externe	Interne		
Babiak et Wolfe (2009)	Nord-Américain (États- Unis)	La ligue sportive professionnelle " Professional League"	Les ressources (RBV)	Institutionnelle et sociale	- Conformité aux pressions institutionnelles - Acquisition et développement des ressources
François et Bayle, 2014	Europe (France)	Les pouvoirs publiques		Institutionnelle	Conformité aux pressions institutionnelles

3.2 Les parties prenantes et la RSE dans le milieu sportif professionnel

La théorie des parties prenantes (TPP) s'est imposée progressivement comme un prisme de lecture des partenaires potentiels des organisations sportives. Presque la majorité des auteurs investis au sujet de la RSE en sport (Walters et Tacon 2011 ; Babiak et Wolfe, 2009 ; Walters & Chadwick, 2009 ; Walker & Kent, 2009 ; Sheth & Babiak, 2010) se sont servis authentiquement de l'approche des parties prenantes soit pour repérer les parties prenantes clés à l'organisation sportive ou pour proposer des conduites responsables vis-à-vis des partenaires. En outre, les partenaires du club professionnel découlent de différentes entités : sociale (ONG, associations, supporters, adhérents...), institutionnelle (institutions de mouvement sportif, collectivités publiques) et économique (sponsors, fournisseurs, actionnaires).

Le club sportif professionnel est situé au sein d'un réseau dense de partenaires soucieux de l'impact des activités économiques et sportives. Par suite, plus le club réalise des performances sportives, financières et médiatiques (une forte médiatisation de ces activités), il pourrait attirer de nouveaux partenaires et avoir une large notoriété qui dépasse les frontières nationales, à l'image des grands clubs professionnels de football (Real Madrid en Espagne, FC Juventus en Italie, Bayer Munich en Allemagne...etc.).

Les activités organisées par les clubs sportifs professionnels de football exhortent les dirigeants à répondre tantôt aux pressions des institutions de régulations tantôt à la réalisation des performances sportives et financières et tantôt pour satisfaire les attentes des partenaires sociaux. Dans ce sens, les études traitantes de RSE des clubs professionnels ont conclu à un point essentiel, les dirigeants cherchent toujours à tisser des liens positifs avec les parties prenantes légitimes (Babiak et Wolfe, 2009, pp 717-742), autrement dit, celles qui détiennent un pouvoir d'influence sur les décisions organisationnelles (Mitchell et al, 1997).

L'intégration de la RSE au sein de l'organisation sportive est sujette à la motivation des différents partenaires. Le tableau ci-dessous dresse une configuration d'engagement des parties prenantes en matière de RSE.

Cette cartographie des parties prenantes du club professionnel présente le rôle de chaque acteur ayant la capacité de mener une démarche RSE. Pourtant, l'adoption d'une stratégie RSE au sein de l'organisation sportive envisage tout d'abord une connaissance approfondie du concept et sa transposition managériale dans les secteurs d'activités du club. Ainsi, l'apport des parties prenantes dans la mise en place et la diffusion des pratiques RSE constitue un enjeu stratégique pour accroître la performance sportive, financière et sociale de l'organisation (la performance globale).

Tableau2 : Contribution possible des parties prenantes des clubs sportifs professionnels à une démarche de RSE intégrée, tableau tiré de François 2012 (p.447).

PARTIES PRENANTES	APPORTS EN MATIÈRE DE RESSOURCES	CONTRIBUTION POSSIBLES À UNE DÉMARCHE DE RSE INTEGREE
Dirigeants	Compétences managériales et relationnelles au service du développement du club	Principaux décideurs de la stratégie de RSE à mener - Interface entre le club et l'ensemble des parties prenantes
Actionnaires	Capital et force de proposition de la politique stratégique du club	Capacité politique (droit de vote lors des conseils administration) à infléchir l'orientation stratégique
Athlètes et staff Technique	Réputation (premiers salariés des clubs constituant le cœur de l'offre)	Soutien des actions de RSE menées (système de parrainage) et figures de communication externe
Staff administratif	Salariales - Humaines	Force de proposition d'actions de RSE à mener (porteur de projets sociétaux)
Institutions du Mouvement sportif	Financières - légitimité (accord de participation aux championnats)	Aide aux actions menées par la mise en place de programmes de RSE au niveau national et participation aux actions de RSE pour les institutions locales
Partenaires privés	Financières et relationnelles	Financement des programmes sociaux, conclusion de partenariats responsables et partage de l'expérience dans le domaine de la RSE
Collectivités publiques	Financières et relationnelles (appui politique)	Mise en place d'un système d'évaluation des missions d'intérêt général afin de s'assurer d'une partie de l'affectation des subventions aux clubs à des causes d'intérêt général
Supporters et Abonnés	Financières - recettes fixes de billetterie	Force de proposition d'actions de RSE à mener (porteur de projets sociétaux), participation aux actions
ONG - association	Réputation et relationnelles	Sensibilisation aux causes sociales et partage des compétences acquises dans le domaine de la RSE avec le club
Médias	Financement et communication de la réputation	Communication et relais médiatique

3.3 Les outils de gestion de la responsabilité sociétale

L'outil de gestion autant que concept trouve son fondement théorique dans la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995, pp. 65-91). En outre, son postulat empirique se situe au croisement de l'approche instrumentale et le management stratégique, dès lors, sa finalité consiste à générer du bénéfice à court et à long terme pour l'organisation et aussi d'obtenir un avantage compétitif dans le champ concurrentiel (Jones, 1995, pp. 404-437) la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociétale au sein des clubs professionnels fait appel aux divers dispositifs adaptés pour le déploiement des enjeux, des finalités et des objectifs de la RSE. En effet, les nombreuses interactions entretenues entre les parties prenantes (les institutions de régulation sociale) et les dirigeants et/ou les managers des clubs ont résulté aux résurgences de nombreux types d'outils et dispositifs pour la mise en place de la RSE. Nous présenterons quelques outils recueillis dans la revue de la littérature relative à la RSE en sport professionnel :

a) Des structures organisationnelles : correspond aux associations et aux fondations qui ont pour rôle la collecte des fonds et leur investissement dans des causes sociales, comme « Famille AJA » ; « Esprit sport pour l'ASVEL » ; « OL Fondation » ; « les fonds de dotation : solidaire, OM Attitude ». Chacune de ces structures se caractérise par un cadre juridique particulier. Il ressort que les clubs les plus garnis en ressources financières consacrent à s'investir dans des actions sociétales pour obtenir à la fois une légitimité sociale et avoir une grande visibilité « club citoyen ».

b) Les documents officiels : la formalisation des documents qui relatent les activités RSE produites au sein de l'organisation est devenue très répandue, parmi les outils les plus utilisés nous citons « le bilan sociétal », cet outil dresse une configuration des impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise. À ce titre nous dénotons la publication du « panorama sociétal du Football français », un document établi par la Fondation du football, il est « destiné à évaluer l'engagement et l'intégration des notions de développement durable par l'ensemble des acteurs du monde du football » (Fondation du football, 2011). Entre autres, la RSE peut être figurée dans des référentiels comme le code d'éthique sportif ou dans des dispositifs promulgués à l'échelon international tel que la charte de l'environnement (L'agenda 21 du CIO).

c) Les supports médiatiques : Parmi les outils souvent employés pour la médiatisation de la RSE, nous citons le site web, qui demeure un outil pertinent pour la communication et la diffusion des activités sociales réalisées par l'organisation sportive. Athanasopoulou et al (2011, pp. 1-11) stipule que la promotion de la RSE se fait essentiellement par le biais du : site web, des communiqués de presse, les journaux, et le bouche-

à-oreille communications. Entre autres, la massive profusion des réseaux sociaux a constitué aussi un levier favorable pour la gestion de la RSE. Par ailleurs, certains clubs professionnels ont recouru à de nouvelles techniques de communication pour véhiculer l'image du club citoyen, en faisant apposer sur leur maillot de jeu le slogan d'un organisme d'aide humanitaire telle que : l'alliance de FC Barcelon et l'UNICEF ; club de Dijon Football Côte-d'Oret les deux associations (Coup d'Pouce et Autour des Williams). Smith et weesterbek (2007) confirment que les masses média ont un fort pouvoir de diffusion des actives RSE.

d) L'approche partenariale : l'encastrement du club professionnel au sein d'un réseau dense de partenaires (institutionnels, sociaux et économiques) lui incarne la capacité de jouer le rôle de médiateur de la vie socioéconomique. En outre, certains clubs se sont appuyés sur leur réseau partenarial pour asseoir leurs pratiques sociales, à l'instar du club Chalon-sur-Saône via son fameux programme « Élan pour tous » visant à faciliter l'accès à l'emploi des jeunes supporters du club pendant la période des vacances.

Les outils décrits servent pour instrumentaliser la RSE au sein des clubs professionnels, il résulte que le pilotage de la RSE dépend toujours de la politique menée par les dirigeants des clubs et la présence des ressources financières et humaines.

3.4 Les ressources mobilisées pour l'ancrage de la RSE en sport professionnel

En général, les organisations ont besoin de ressources pour opérer leurs activités, d'ailleurs, ces ressources sont présentes dans l'environnement sous plusieurs formes : interne et externe ; primaire et secondaire ; courte, moyenne et de longue durée. Les auteurs (Teece, 1986 ; Barney 1991 ; Chatterjee et Wernerfelt 1991 ; Hall 1992 ; cité par Romain et al 2016) identifient deux catégories de ressources : les ressources tangibles qui comprennent les ressources humaines, matérielles et financières et les ressources intangibles qui se composent des ressources techniques et de réputation. Il est communément admis que, les ressources humaines et financières constituent deux leviers incontournables pour la majorité des organisations. Barney (1991, p. 99-120) avance que la mise en place d'une stratégie se fonde au préalable sur des moyens financiers et humains.

Les clubs sportifs professionnels se voient dépendants des ressources puisées dans leurs environnements, dont la majeure partie est constituée d'une part, des ressources financières octroyées par les pouvoirs publics, les sponsors, la billetterie...etc., et d'autre part, des ressources humaines, tels que les joueurs et les entraîneurs de hautes valeurs et compétences. L'une des précieuses ressources selon Pfeffer et Salancik (1978) est la possession de la connaissance « knowledge ». Inkpen et Beamish (1997, pp.177-202) définissent la connaissance comme la possession des individus ayant professionnalisme et compétence dans la firme.

Les clubs professionnels les plus ornés en ressources financières et en compétences professionnelles (joueurs et entraîneurs) se voient privilégier de conduire des actions et des activités de RSE de grande envergure, à savoir l'octroi de subventions financières, concevoir une action marketing liée à une cause, de commandites, le bénévolat des employés (Smith & Westerbeek, 2007).

À cette issue, nous identifions deux grandes classes d'engagement des clubs en termes d'utilisation des ressources au profit de la RSE :

- la première catégorie correspond aux clubs dans la taille et la puissance financière assez considérable, leur contribution porte d'une part, sur des apports financiers et matériels (subvention financière, équipement sportif, aménagement d'un espace pour exercer des actions sociales...etc.) et d'autre part, la mise à disposition des ressources humaines pour le déploiement de leur stratégie de RSE, à l'instar du club professionnel français Olympique Lyon qui avait engagé deux salariés responsables de la gestion des partenariats

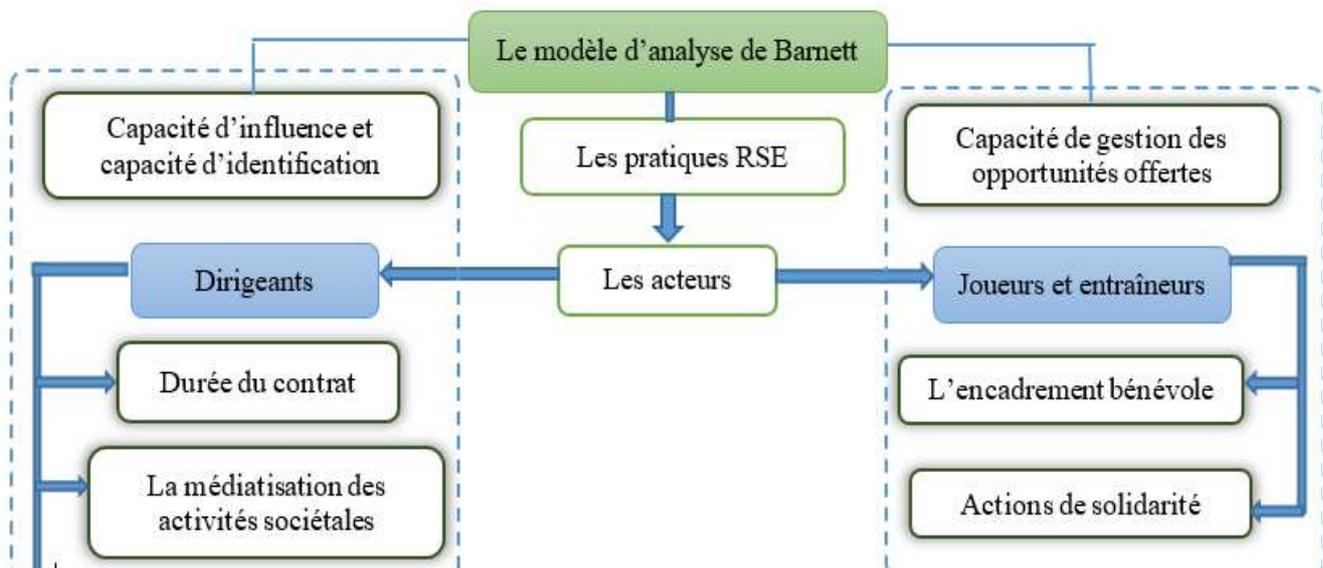
pour aboutir à l'ancrage de la RSE dans la politique sociale du club.

- Le second niveau, correspond aux clubs dont la taille est la puissance financière est assez moyenne, de ce fait, leur stratégie RSE est orientée vers l'usage de leurs ressources humaines, à l'image des clubs AJA et DFCO qui mettent à la disposition leurs éducateurs et leurs joueurs pour faire partie de l'organisation et la participation effective dans les manifestations sociales (tournois des quartiers, encadrement bénévole pendant les vacances, visite des malades atteints de maladies graves...etc.).

Étant donné, le staff technique et les joueurs apparaissent fortement instrumentalisés pour le déploiement des pratiques RSE (figure 2), par suite, l'implication des joueurs et des entraîneurs dans la réalisation d'actions sociales est considérée très influente (Godfrey, 2009 ; Babiak et Wolfe, 2009). Entre autres, les franchises sportives nord-américaines utilisent leurs athlètes comme des célébrités pour générer de l'impact dans la communauté.

Figure 2. Les activités RSE pilotées par les dirigeants, les entraîneurs et les joueurs.

Source : Ayoub K. et Younes K. 2018, page 137.



3.5 Évaluation de la RSE dans le sport professionnel

L'évaluation est une démarche qui permet la mesure des effets des actes réalisés au regard des objectifs ciblés, en outre, elle consiste à tracer, à collecter et à offrir des informations utiles pour juger des décisions pertinentes.

Depuis son émergence, la thématique de la RSE a constitué un objet de mesure de son impact sur l'environnement interne et externe de l'organisation, une kyrielle d'outils et de référentiel ont vu le jour (Reporting Social, norme ISO 26000). Le but ultime de l'évaluation en RSE est de rendre compte aux parties prenantes sur les actions sociales et écologiques menées. Malgré le nombre croissant des recherches dans ce domaine, la mesure de la RSE est encore problématique.

La notion d'évaluation est intimement liée à la performance financière des organisations sportives, ces dernières années l'évaluation s'étale sur d'autres sphères notamment la performance sportive et la performance sociale. Aujourd'hui les clubs sportifs

professionnels sont soumis à une évaluation globale qui comprend les trois piliers de la performance : la performance financière, la performance sportive et la performance sociale. François et Bayle (2014, pp.5-20) stipulent que l'évaluation des pratiques sociales se limite souvent à l'étude des rapports et des documents diffusés sur les sites web des clubs ou des entrevues effectuées avec les responsables de l'organisation sportive. La rareté des études portant sur l'évaluation de la RSE dans le champ sportif est souvent assimilée à l'absence d'un référentiel de mesures appropriées au sport professionnel et le manque de données statistiques (Walters et Tacon, 2010, pp.566-586). La récente contribution de François, (2012) est fructueuse dans la mesure où, elle a établi une configuration des degrés d'engagement des dirigeants des clubs en matière de RSE.

François (2012) propose une taxonomie des pratiques de RSE dans le cas des clubs professionnels français (Football et Basketball), son étude a résulté à quatre catégories de comportement : autiste, cosmétique, intégré et sociétal. Le tableau ci-dessous décrit en détail les caractéristiques de chaque comportement.

DEGRE D'INTEGRATION DE LA RSE	← RSE ⁻ → RSE ⁺			
COMPORTEMENT RETENU	AUTISTE	COSMETIQUE	INTEGRE	SOCIETAL
DESCRIPTIF DU COMPORTEMENT	Absence de pratiques de RSE (organisation « friedmanienne »)	Pratiques de RSE exogènes, ponctuelles n'entrant pas dans la stratégie de pilotage de l'organisation	Pratiques de RSE à la frontière exogène/endogène intégrée à certaines fonctions de l'organisation	Pratiques de RSE endogènes intégrées au pilotage stratégique de l'organisation
FINALITE	Organizations « profits for profits »	← →		Organizations « non profit »

Tableau 3. Synthèse du degré d'engagement en pratique de RSE (tiré de : François, 2012 b, p.440)

La typologie décrite ci-dessus donne un aperçu sur l'adoption des pratiques RSE au sein des clubs professionnels français. En fait, une organisation autiste se caractérise par son désengagement en matière de RSE, c'est-à-dire elle n'investit aucune de ses ressources (humaines, financières ou matérielles) dans des pratiques sociales ou environnementales, donc elle est qualifiée d'organisation « friedmanienne ». Le seul intérêt pour les dirigeants du club est la réalisation de la performance sportive et financière. À l'opposé des clubs professionnels adoptant un management responsable des parties prenantes tendent vers une RSE intégrée (François,

2012) caractérisée par : l'octroi des subventions financières aux personnes démunies, participation dans des actes de charité, mettre à disposition ses ressources humaines et ses locaux...etc. Pourtant, dans le cas du contexte français, les comportements « intégré » ou même « sociétal » sont de moins en moins apparents par rapport au comportement cosmétique dominant dans les clubs sportifs professionnels (François et Bayle 2011; François, 2012). Par suite, l'instrumentalisation de la RSE n'est pas encore conçue autant que levier de changement de paradigme, elle est entreprise autant qu'outil de communication.

3.6. Les bénéfices générés de la RSE en sport

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été instrumentalisée par les entreprises comme une stratégie pour améliorer leur réputation, réduire leurs risques et accroître leur avantage concurrentiel (Smart et Rechner, 2012, pp142-157). L'analyse des bénéfices générés de l'adoption des pratiques RSE a suscité l'intérêt des auteurs contemporains.

Dans le champ sportif, les récentes parutions académiques associant RSE et club professionnel (Walters & Chadwick, 2009; Cobourn, 2014; Athanasopoulou, et al 2011) ont porté un éclairage sur les bénéfices générés via l'intégration de la RSE. Walters et Chadwick (2009) dénotent que l'organisation sportive professionnelle si elle exerce des activités de citoyenneté peut tirer des avantages stratégiques tels que: l'élimination des tensions communautaires et commerciales, gestion de la réputation, amélioration de l'image de marque et attirer de nouveaux partenariats commerciaux et sociaux. Dans le même sens, Filizöz et Fişne, (2011, pp.1405-1417) ajoutent que parmi les bénéfices générés: l'amélioration du rendement financier, le développement de la loyauté des supporters, un avantage concurrentiel, la reconnaissance, l'amélioration des relations avec la société.

Babiak et Wolfe (2006) ont souligné qu'en faisant de « bonnes choses » l'organisation sportive pourrait non seulement atténuer les critiques négatives causées par un comportement immoral, mais d'améliorer leur image et leur réputation. Athanasopoulou et al (2011, pp.1-11) mettent en exergue que le développement d'un profil social de l'équipe et du club génère une meilleure réputation à l'organisation, une extension de la base des spectateurs et un attrait aux sponsors plus facilement (le cas du FC Barcelone et son équipementier Nike). En effet, l'augmentation récente des activités de RSE menées par les franchises et les clubs professionnels confirme l'intérêt de ces organisations pour améliorer leur visibilité et leur réputation. Gibson et al (2006, pp.15-18) mettent en évidence qu'il y a une relation étroite entre la réputation et le succès de l'organisation.

La RSE dans le sport peut jouer un rôle crucial dans l'influence des attitudes des parties prenantes et leur comportement d'achat. Rosca (2011 p. 327-346) stipule que les clubs anglais de football ont concouru à adopter une approche proactive afin d'anticiper et de gérer à bon escient le comportement des populations (Ackerman et Bauer, 1976), Rosca (2011 p. 327-346) indique qu'une société instruite est mieux qualifiée de faire apparaître de bons supporters et même de bons joueurs de football, dotés d'une valeur d'instruction et de discipline plus élevée. Par ailleurs, envisager des actions sociales au profit des supporters offre de l'aide morale au club pour le long terme.

Tableau 11 : les avantages stratégiques de la tenue des activités RSE au sein des organisations sportives professionnelles (élaboré depuis, Cobourn, 2014 ;Rosca, 2011 ; Athanasopoulou et al, 2011 ; Filizöz et Fişne, 2011 ; Walters et Chadwick 2009).

Source : élaboré par les auteurs

Les dimensions	Financier	Social	Communication
Les bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - l'augmentation des ventes des billets ; - un attrait aux sponsors ; - l'élimination des tensions commerciales ; - attirance de nouveaux partenaires commerciaux ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Une extension de la base des spectateurs ; - L'élimination des tensions communautaires ; - Attirance de nouveaux partenaires sociaux - La reconnaissance ; - Tisser une bonne relation avec la société ; - Offrir une aide morale à l'organisation sportive. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation de consultation du site web - Amélioration de l'image de marque et la réputation

4. CONCLUSION

La responsabilité sociale dans le secteur du sport professionnel a fait de nos jours l'objet d'une intense contribution scientifique ainsi qu'une multiplication des initiatives sociales. Il résulte que les pressions impliquées par les partenaires institutionnels, sociaux et économiques, ont engendré un bouleversement dans les logiques de fonctionnement des organisations sportives professionnelles. L'intégration récente de la dimension sociale est appréhendée comme un nouveau critère dans la performance globale des clubs professionnels.

Le déploiement d'une stratégie RSE en sport ne peut se réaliser qu'à travers un intérêt commun, une prise en conscience de la valeur ajoutée des pratiques RSE et les bénéfices sociaux générés. Aujourd'hui, la mise en place d'une stratégie sociétale à côté de la stratégie sportive et financière compte légitime vu les enjeux sectoriels des organisations sportives. Entre autres, la demande croissante des partenaires pour des actions sociales et environnementales constitue un atout pour l'ancrage de l'organisation dans sa communauté et assurer sa viabilité et son succès durable. Étant donné, Les avancées théoriques ont également soulevé les caractéristiques uniques que peut apporter la liaison RSE et sport dans le management et la gouvernance des organisations sportives. Smith et Westerbeek (2007) affirment que la coaction des deux leviers « RSE-SPORT » contribue bien évidemment à projeter le sport professionnel à plus de moralité et une prise en compte de l'éthique sportive. En somme, la RSE aurait tendance à réconcilier le sport professionnel avec les valeurs de l'olympisme.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A. Acquier et J. P. Gond, "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen ", Finance contrôle stratégie, vol.10, n°2, 2007, pp.5-35.
- P. Athanasopoulou, J. Douvis, and V. Kyriakis, " Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences ", In 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Researchgate, 2011, pp. 158-170.
- K. Babiak and R. Wolfe, " Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors ", Journal of sport management, vol.23, n°6, 2009, pp.17-742.
- K. Babiak and S. Trendafilova, " CSR and environmental responsibility : motives and pressures to adopt green management practices", Corporate social responsibility and environmental management, vol.18, n°1, 2011, pp.11-24.
- J.B. Barney, " Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n°1, 1991, pp. 99-120.
- C. Bradish and J. J. Cronin, "Corporate social responsibility in sport ", Journal of Sport Management, vol. 23, n°6, 2009, pp. 691-697.
- B. H. Chen, P. N. Chen, and W. C. Tai, "Constructing the Corporate Social Responsibility Indicators of Professional Sport Organization", International Journal of Business Administration, vol.6, n°5, 2015, pp. 75-81.
- T. Donaldson, and L.E. Preston, " The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications", Academy of Management Review ", vol.1, n° 20, 1995, pp.65-91.
- B. Filizöz and M. Fişne, "Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management ", Procedia Soc Behav Sci, vol. 24, 2011, pp.1405-1417.
- D. Gibson, J.L. Gonzales and J. Castanon " Importance of reputation and the role of public relations ", Public Relations Quarterly, vol.51, n°3, 2006, pp.15-18.
- S. Hamil, G. Walters and L. Watson, "The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance", Soccer & Society, vol.11, n°4, 2010, pp.475-504.
- F. C. Huang, " Economic development and sport ethics ", Physical Education Journal, vol.18, 1994, pp.79-88.
- A. C. Inkpen and P. W. Beamish, " Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures" Academy of management Review, vol.22, n°1, 1997, pp.177-202.
- T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", Academy of Management Review, vol. 20, n° 2, 1995, pp.404-437.
- K. Levasseur, "L'intégration de la responsabilité sociale des organisations sportives professionnelles : cas d'étude des aigles de Trois-Rivières", 2016.
- J. Pfeffer, and R. G. Salancik, " The external control of organizations: A resource dependence perspective, 81, 1978.
- P. L. Rechner and D. L. Smart, " An Examination of the Effects of Sport Involvement on Ethical Judgments in Sport and Business ", Ethics & Behavior, vol.22, n°2, 2012, pp.142-157
- G. Romain, and G. Gabriel, "Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance ? Une application aux studios de jeu vidéo français", Revue française de gestion, vol.3 n°256, 2016, 103-123.
- V. Rosca " Corporate social responsibility in English football: History and present ", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, vol.6, n°2, 2011, pp. 327-346.
- H. Sheth and K. M. Babiak, "Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry", Journal of Business Ethics, vol.91, n°3, 2010, pp. 433-450.
- R. Tacon and G. Walters, « Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry », Journal of Management and Organisation, vol.16, n°4, 2010, pp. 566-586.