HAL
open science

En quoi un événement sportif est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable autant que sa vocation économique ?

Anthony Drouhin

To cite this version:

Anthony Drouhin. En quoi un événement sportif est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable autant que sa vocation économique ?. Sociologie. 2012. hal-01872569

HAL Id: hal-01872569

https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01872569

Submitted on 12 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Master
« Conduite de Projets & Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Insertion »

Parcours « Management et Communication en Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

En quoi un événement sportif est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable autant que sa vocation économique ?

présenté par

ANTHONY DROUHIN

Maître de stage : Jean Pierre, Credidio, Directeur Général, International Sport Culture, Paris

Guidant universitaire : Guillaume, Richard, Maître de conférences, Responsable L3 STAPS mention Management du sport, Université de Lorraine, Villers-Lès-Nancy

Année universitaire : 2011-2012

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin tout au long de cette recherche.

Ce fut un travail de réflexion de plusieurs mois au cours desquels j'ai vécu une expérience humaine à part entière. Il m'a permis d'approfondir mes connaissances en vue de développer de nouvelles compétences et de m'aguerrir dans la discipline que j'affectionne.

C'est pourquoi je tenterais de n'oublier personne.

Je tiens à remercier en premier lieu M. Guillaume Richard en tant que tuteur universitaire qui m'a suivi tout au long de la rédaction et qui s'est montré patient à mon égard. Il a su m'orienter et me conseiller dans l'élaboration du mémoire.

Merci également à Monsieur Jean-Pierre CREDIDIO, mon maître de stage, pour son accueil et son aide durant ses 6 mois. J'aimerais par ailleurs remercier les salariés d'International Sport Culture pour leur disponibilité ainsi que leur bonne humeur. Tous ont su faire preuve de pédagogie à mon égard.

Merci aux doctorants, aux professionnels, aux structures, aux entreprises qui ont acceptés de répondre à mes questions : l'Université Paris 11, L'Université de Bourgogne, la Fédération Française de Handball, de Golf mais également au Comité National Olympique et Sportif, à l'association de l'Ecotrail de Paris, à la Fondation du Paris Saint Germain et enfin à Orange France. Sans eux, ce travail n'aurait pas été possible. Ils m'ont fourni un éclairage précieux sur mon sujet de réflexion.

Sans oublier, M. Gil Denis, directeur du Master Proj&ter, pour qui la notion de territoire est indispensable dans la conduite de projet. Merci pour son attention et ses recommandations.

Enfin pour terminer, je tiens à saluer tous les étudiants du Master, avec qui j'ai passé deux années exceptionnelles. Je souligne la gaieté qui a régné tout au long de ces deux années universitaires.

Une pensée tout particulière à ma famille et mes amis qui m'ont apporté un soutien considérable.

Avant-propos

Pour conclure ma scolarité en Master 2 Proj&ter, il était primordial pour moi d'effectuer un travail qui me permettrait de comprendre et d'observer les différences entre la théorie et la pratique sur le terrain. Le mémoire va au-delà de la simple recherche, il permet de percer et d'analyser un sujet que j'affectionne tout particulièrement. En effet, l'événementiel sportif est un volet qui mérite toute son attention. Par ailleurs, celui-ci comporte de nombreux enjeux et spécificités qu'il m'a paru opportun d'exposer. Bien évidemment, s'appuyer sur la théorie est le fer de lance pour apporter les éclairages nécessaires et constituer une base solide.

Mon stage, au sein de l'agence d'événementiels International Sport Culture m'a donné la chance de découvrir les aspects et les contenants du domaine.

En m'appuyant sur les œuvres littéraires présentant la complexité des événements sportifs, notamment ceux de Eric BARGET et de Jean-Jacques GOUGUET (Evénements sportifs : impacts économiques et social) ou de Nico DIDRY (Les enjeux de l'événement sportif : approche économique et étude de cas) j'ai compris l'évolution du spectacle sportif et la place que pouvait occuper ce type de manifestations. Les enjeux économiques, territoriaux et sociaux méritent d'être approfondis. C'est pourquoi, j'ai choisi de m'orienter sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise appliquée au domaine sportif. Cette thématique est pour le moins nouvelle mais nécessite une attention particulière. L'objectif de cette démarche est de comprendre comment les entreprises intègrent -en parallèle de leur vocation économique et financière- des préoccupations dites sociales, sociétales et environnementales dans leurs activités.

Ces deux années de Master ainsi que mes précédentes formations se sont avérées être très productives et très riches. Les enseignements et les rencontres avec de nombreux professionnels m'ont conforté dans mes choix. Chacun d'entre eux a montré par ses connaissances, l'intérêt lié au développement du territoire et à la conduite de projet.

SOMMAIRE

Introduction générale **6**

Première partie : L'événementiel sportif : regard croisé sur un secteur en perpétuelle évolution **9**

Introduction *10*
Des apports théoriques variés *10*
Un rayonnement à différentes échelles *12*
La faculté de rassembler *12*
Une base commune fédératrice *13*
Une planification minutieuse dans une optique de pérennisation *14*
Une classification à plusieurs niveaux *15*
Les différents angles d'approches *16*
Approche Commerciale *17*
Approche sociologique *18*
Approche à travers le rôle de l'organisateur *19*
Une conception sur mesure *20*
Une évolution économique intéressante *21*
Focus sur le rôle et les enjeux des organisateurs *23*
Les collectivités *23*
Les prestataires privés spécialisés dans l'événementiel *24*

Deuxième partie : Glissement progressif d'un marketing sportif à un marketing d'engagement **25**

Préambule ***Erreur ! Signet non défini.***
Introduction des concepts de Responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable *28*
Origine et développement de la notion de responsabilité sociale d'entreprise *31*
Le management de la RSE *35*
Sport et RSE *40*

Troisième partie : Méthodologie **57**

Présentation de la recherche *58*
Origine de la démarche *58*
L'entretien : une démarche qualitative *59*
Le questionnaire : une démarche quantitative *61*
Les autres techniques de recueil de données *62*
Hypothèses de travail *63*
Présentations des structures étudiées *64*

Quatrième partie : Analyse des données **69**

Monsieur Mathieu Djaballah, Enseignant-Doctorant, Université Paris-Sud 11 *70*
Monsieur Hugues Augier, Chargé de développement, Fédération Française de Handball *74*

Monsieur Aurélien François, Enseignant-Doctorant, Université de Bourgogne. *77*
Monsieur Thomas Charrier, Responsable de la RSE et du développement durable, Fédération Française de Golf *80*
Monsieur Mathieu Chevalier, Chargé de mission Sports et Entreprises, Comité National Olympique et Sportif Français *83*
Madame Sandrine Guyot, Responsable du Développement durable, Ecotrail de Paris *86*
Madame Christine Le Gal, Directrice de la Fondation du Paris Saint Germain *89*
Monsieur Denis Gomez, Responsable de la RSE et du développement durable, Orange France *92*

Validation des hypothèses *95*
Confrontation des résultats aux hypothèses *106*
Étude des limites *108*
Conclusion *108*
Préconisations *111*

Conclusion Générale **113**

Bibliographie **115**

Index des signes **119**

Resumes **121**

INTRODUCTION GENERALE

« *La RSE est un moyen de rendre compatible le développement durable avec l'économie de marché* ». Cette phrase de Jean Jacques ROSE expose parfaitement les enjeux de ce mémoire. Pour être totalement en phase avec cette citation, il est nécessaire de cibler son analyse. C'est pourquoi, nous porterons notre attention sur un secteur spécifique tel que celui du sport.

Il est indispensable, dans un souci de compréhension personnelle, d'établir un lien entre la démarche professionnelle et universitaire. Le point d'appui de notre réflexion se portera sur l'événementiel sportif.

L'événementiel sportif est un outil de plus en plus utilisé et intéresse de nombreux professionnels.

En effet, sa première vertu est caractérisée par sa faculté de communiquer. De ce fait, Il s'intègre donc foncièrement à la sphère économique. Pour être plus précis, nous parlerons de Marketing. Son expérience, sa progression fulgurante en ont fait un thème complexe à analyser dont les finalités sont parfois difficiles à percevoir.

Au delà du spectacle sportif, les spécialistes s'attardent à chercher les nouvelles motivations qui poussent les acteurs à mettre en place un tel événement.

Notre structure d'accueil, International Sport Culture, Agence d'événementielle et de communication hors-média située dans la capitale, nous a permis de découvrir une exigence de travaille. L'élaboration, la conceptualisation, la cohérence ou encore la compréhension des finalités sont autant d'éléments à prendre en compte pour mener à bien des projets complexes.

Au fur et à mesure des lectures, un sujet à pourtant attirer notre attention.

En effet, les préoccupations économiques, financières ont marquées le pas, laissant au dépourvu des paramètres environnementaux, sociaux et sociétaux incontournables. Un fossé s'est alors creusé entre le sport de masse et le sport de haut niveau, générant des millions d'euros.

A l'heure actuelle, la responsabilité sociale apparaît naturellement comme un enjeu majeur pour les organisations sportives.

La prise de conscience est progressive, et s'inscrit dans une logique de long terme. Elle est toutefois nettement plus considérable depuis ces dix dernières années. Pour devenir pérenne, les entreprises incorporent à leur stratégie globale des perspectives éthiques.

Néanmoins, ce comportement, peu reconnu n'est pas toujours valorisé.

En effet, les organisations sont soumises à des pressions externes de la part d'acteurs sociaux. Les multiples abus relevés à ce jour tels que ceux des scandales financiers, environnementaux ou encore sociaux ont favorisés l'éclosion du phénomène.

L'engagement se démocratise et laisse transparaître de nouvelles appellations normalement employées dans les pratiques économiques comme par exemple le Marketing écologique, le Marketing des causes ou encore le Management responsable.

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou la responsabilité sociale des organisations (RSO) est inévitablement devenu un moyen de combattre les externalités négatives liées au sport.

Cependant, le concept ne demeure qu'à un stade embryonnaire. Ainsi, il n'existe pas de définition officielle, unanime et rassembleuse de cette notion.

Ce constat représentait dès lors, une porte d'entrée formidable pour notre thématique de travail.

Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de prouver que les institutions, les entreprises, les prestataires de service, les fédérations ainsi que les clubs professionnels glissent progressivement d'un marketing sportif à un marketing d'engagement. Nous tenterons dans ce mémoire de définir les contours de ces diverses notions.

Aujourd'hui, les consommateurs, de façon générale, prêtent une importance particulière sur les mécanismes de la RSE. Elle exerce une influence significative aux démarches portées par les entreprises. La particularité de la responsabilité sociale est de lutter contre les méfaits de la mondialisation : économie d'énergie, recyclage, conditions de travail indignes sont autant d'exemples des difficultés engendrées par ce phénomène.
COMBES (2005) déclare que quelque soit le secteur d'activité, trois objectifs fixent les contours d'une organisation qui intègre le concept de responsabilité sociale : une croissance socialement équitable, une croissance viable et une croissance soutenable.

Ce mémoire aura pour rôle de distinguer les véritables tenants et aboutissants de la RSE. Il serait préjudiciable de confondre cette notion à celle de « commerce équitable », d' « éco-conception » ou encore d' « éco-design ». Nous nous efforcerons également d'aborder une théorie pour le moins indissociable de la responsabilité sociale ; la théorie des parties prenantes.

En France, la RSE est perçu comme une nouveauté et nous pousse logiquement vers notre problématique de travail : **En quoi un événement sportif, est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable au même titre que sa vocation économique ?**

Dans un premier temps, nous présenterons l'univers de l'événementiel sportif. Nous tâcherons alors de mettre en avant son rayonnement ainsi que sa faculté à rassembler. Puis, nous montrerons que son organisation est minutieuse et qu'il détient la particularité de se manifester sous de nombreuses formes. Nous proposerons ensuite une classification qui permettra d'analyser le domaine sous différents angles d'approches. Pour finir, nous témoignerons de la lourde tâche du rôle d'organisateur dans cette logique RSE.

L'événementiel sportif a fait preuve d'une évolution économique intéressante qui nécessite une conception sur mesure. Cette première partie est le meilleur moyen de symboliser le lien entre le stage et la partie théorique.

Dans un deuxième temps, nous introduirons les concepts de RSE et de développement durable. Le phénomène, à travers ces nouveaux enjeux, tend à s'institutionnaliser. Nous tenterons alors de montrer qu'il est possible d'allier management et responsabilité sociale. Il s'agira en outre de comprendre envers qui et envers quoi les organisations actuelles sont responsables. Puis, nous en profiterons pour différencier leurs niveaux d'engagements et pour certifier que le sport est un levier extraordinaire pour introduire une stratégie de RSE.
Pour terminer, il serait dommage de ne pas rapprocher la responsabilité sociale à l'événement sportif le plus attendu de l'année : Les Jeux Olympiques 2012 à Londres.

Enfin, pour conclure ce mémoire, nous confronterons notre partie théorique à une partie méthodologique reposant sur une démarche qualitative. Nous présenterons alors l'origine de la démarche, la constitution de l'échantillon et nos hypothèses de travail. De même, et afin d'être plus explicite, nous étudierons la RSE sous différents aspects ; c'est-à-dire, à la fois, au niveau de la sphère marchande avec les entreprises et les clubs professionnels mais également au niveau de la sphère institutionnelle avec les fédérations, le mouvement sportif français ou encore la sphère associative.

Ouvrir son champ d'action permettra d'élargir sa pensée et de confronter les nombreuses sphères du monde sportif à celle de l'événementiel.
Pour conclure, nous soumettrons des limites et des préconisations aux postulats de nos interviewés.

PREMIERE PARTIE : L'EVENEMENTIEL SPORTIF : REGARD CROISE SUR UN SECTEUR EN PERPETUELLE EVOLUTION

INTRODUCTION

Il s'agira ici de mettre en avant la notion d'événementiel sportif pour en comprendre ses caractéristiques et ses composants. De nos jours, l'événement occupe une position particulière puisqu'il détient la capacité de fédérer (DIDRY, 2008). Il est vecteur de sensations, de notoriété ou encore d'émotions. Malgré une médiatisation accrue, l'investissement de sommes considérables, très peu se rendent compte des retombées qu'il peut engendrer.

Il nous faudra par conséquent expliquer son évolution, sa typologie. Cette première partie permettra également de mettre en avant les différents organisateurs de ces manifestations pour appréhender, de la manière la plus efficace, les intérêts respectifs. Sa structuration et sa conception peuvent s'avérer parfois complexes. En décrypter ses finalités devient compliqué.

L'objectif est d'apporter des éléments pertinents permettant de mettre en exergue les enjeux directs et indirects.

Mais nous pousserons davantage l'analyse par une mise en lumière des nouvelles méthodes utilisées par les concepteurs de ces manifestations. Il sera nécessaire d'exposer les nouvelles problématiques, comme par exemple la prise en compte de la responsabilité civile et du développement durable.

L'ambition est de présenter l'événement sportif sous un autre angle d'approche.

DES APPORTS THEORIQUES VARIES

L'événement tel qu'il est donné dans le dictionnaire PETIT LAROUSSE est « *un fait important ou marquant. C'est une éventualité qui se réalise, dans un univers donné. C'est un ensemble de faits exceptionnels.* »

Il est vu par FERRAND, A (1995) comme un « *un lieu où des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel* ». Il apparait dans cette définition comme un moment à caractère festif, peu ordinaire, dont le but est de réunir la population afin de profiter d'un spectacle. Il se permet d'aller plus loin en précisant qu'un « *événement est un fait social puissamment médiatisé, dont l'impact auprès des différents publics est lié à l'incertitude du résultat de l'action des différents acteurs placés dans une situation d'exploit, de performance ou de compétition* ». Dans cette définition, c'est la performance qui est au centre des débats. En l'occurrence, la compétition influence la fête. En résumé, si les résultats attendus ne sont pas probants, il y aura un impact sur l'intensité du spectacle. Il est également défini par l'ANAE (Association des agences de communication événementielle) comme un « *moment d'exception, un rassemblement des individualités dans un but commun, autour d'un thème, d'une émotion ou à l'occasion d'une célébration* ». Ici c'est un lieu de

rencontre où les individus peuvent échanger, se rencontrer dans le cadre d'une fête. LORET le perçoit comme un processus de mise en œuvre dans la réalisation d'un événementiel : « *processus d'organisation rationnelle des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs* ». Dans la même lignée, MADERS et CLET (2002) l'interprètent comme une conduite de projet « *un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné avec des moyens précis, nécessitant l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés* » La définition de l'événement est expliquée dans sa globalité pour en apprécier ensuite ses spécificités quand il est appliqué au domaine du sport.

Pour DESBORDES et FALGOUX (2003) un événement sportif « *permet le rassemblement de spectateurs pour regarder l'accomplissement de la performance, l'encourager et l'apprécier publiquement par des applaudissements et des cris […] C'est un mélange de spectacle, d'exploit, de compétition et d'à-côtés qui rendent l'ensemble plus varié, plus spectaculaire, plus esthétique, plus convivial…plus festif* »

On peut donc apprécier la cohérence entre le sport et la fête. Sa fonction première est de divertir. Il joue un rôle important sur le lien social et l'identité des personnes. Le sport provoque du bonheur, qui tend à se partager avec tous. C'est une opportunité pour exprimer ses émotions. L'événement sportif possède une dimension ludique qui permet de mêler tout public à la distraction.

Néanmoins la notion d'événement est difficile à cerner puisque toute manifestation sportive, qu'elle soit compétitive, récréative, ou festive, se traduit par un événement.

Pour être plus théorique, l'événementiel appartient au domaine de la communication « hors-média » au même titre que le marketing direct, les relations publiques ou encore le parrainage. Il se distingue donc de la communication média représentée par la télévision, le cinéma, la radio, la presse, Internet et l'affichage. Les médias sont alimentés et s'alimentent en partie des événements, tandis que les événements doivent leur succès, leur légitimité et leur financement aux médias.

Cependant, chaque événement sportif détient des caractéristiques propres même si son temps d'exposition au grand public reste faible. C'est pourquoi, la communication événementielle se distingue par sa capacité à transmettre des messages forts à la différence de la communication traditionnelle.

« *L'émotion constitue l'essence même de l'événement en tant que spectacle sportif* » (SOBRY, 2003, p.43-47)

La définition des événements sportifs demande de retenir un certain nombre de variables significatives.

UN RAYONNEMENT A DIFFERENTES ECHELLES

La taille d'un événement est parfaitement variable. Le situer sur une échelle est compliqué puisqu'il implique un nombre de personnes directes et indirectes – concepteurs, acteurs, spectateurs ou encore téléspectateurs. Comparer une manifestation à une autre s'avère également délicat. En revanche, c'est son rayonnement qui permet de mesurer son degré d'importance. DIDRY (2008, p.16) déclare que deux paramètres permettent de quantifier l'importance de ce dernier. Le nombre de participants -qui concerne uniquement les événements participatifs- et l'audience qui, selon l'événement est fonction du nombre de spectateurs et de téléspectateurs.

Sa force économique réside d'un part dans son impact médiatique, et d'autre part dans le nombre d'acteurs. L'exemple le plus frappant concerne un match de Tennis à Roland Garros. Deux acteurs sont mobilisés pour un public très nombreux. A l'inverse, un rassemblement tel que celui du Marathon de Paris mobilise 40 000 coureurs. Or, le niveau de médiatisation est nettement plus faible. Un événement reste spécifique à lui-même, les comparaisons paraissent alors compliquées. L'organisateur se doit de respecter les règles et les marches à suivre en fonction de la manifestation. Pour cela, les objectifs doivent être clairs et précis.

On répond avant tout à un besoin, à des attentes, c'est pourquoi il ne faut en aucun cas appliquer un modèle type.

LA FACULTE DE RASSEMBLER

L'événement peut à la fois cibler et sensibiliser un public interne, par l'intermédiaire de colloques, de conférences ou encore de séminaires. Mais il détient aussi la particularité de communiquer à destination d'un public externe à travers des manifestations culturelles, des animations, des road show[1] ou encore et non des moindre, par des événementiels sportifs. Comme on peut le remarquer, il se différencie par sa nature éphémère, contractée, ainsi que par les outils et moyens mis en œuvre. L'enjeu est de transmettre un message rationnel, sensoriel, informationnel ou transformationnel (KOTLER, 2006).

[1] Source Définition-Marketing.com : Un roadshow est une suite de présentations de nature commerciale ou financière qui s'effectuent dans un nombre limité de grandes villes et auxquelles participent généralement des hauts dirigeants de l'entreprise concernée et des experts du domaine.

UNE BASE COMMUNE FEDERATRICE

Malgré les formes diverses et variées que peut prendre l'événement, il est possible de lister des caractéristiques transversales aux différentes manifestations (DIDRY, 2008, p.18)

○ Son concept

C'est avant toute chose un rassemblement humain. Cela représente la base même de l'événement. De plus, il a un caractère exceptionnel. Il se différencie du quotidien, des habitudes, de la routine. C'est son côté d' « exception » qui fait vibrer les acteurs.

○ Ses actions

L'événement est fédérateur. Il réunit une population autour des mêmes valeurs, d'une même passion, d'un même projet. Il est créateur de lien social. Il parait éphémère mais il s'inscrit dans la durée. Son impact émotionnel est fort, il marque les esprits. Comme précisé auparavant, c'est un parfait vecteur de communication de proximité. Elle est présentée comme efficace car c'est le public qui vient à l'événement et non la communication qui va au public (exemple de la publicité à la télévision).

Néanmoins, le sport développe un sentiment d'appartenance, à un groupe, à une équipe, à un territoire. Les supporters de football s'en servent pour se représenter, se définir. Le match du week-end est une façon de défendre sa ville, ses couleurs.

L'événement démontre par ailleurs les écarts de catégories socioprofessionnelles qui peuvent exister. Pour illustrer ces propos, les compétitions de Golf n'attirent pas le même public que les compétitions de Freestyle Football.

○ Son organisation

C'est un travail d'équipe qui mobilise de nombreux corps de métiers. Les compétences et les connaissances sont donc variées. Ainsi, la méthodologie et l'organisation doivent être irréprochables. En parallèle, la communication –interne et externe- implique une justesse et une homogénéité entre les organisateurs et les acteurs. La particularité de l'événement se situe au niveau de la charge de travail à fournir. L'essentiel des tâches à accomplir se situe en amont puisque la phase de préparation est considérée comme longue. En revanche, la phase d'évaluation est un élément à ne pas négliger puisqu'elle va déterminer les retombées du travail fourni.

DESBORDES (2000) précise qu'un événement peut être considéré selon son type d'organisation, selon sa structure organisationnelle. En effet, chacune de ces structures disposent d'un savoir-faire pour assurer la qualité d'une manifestation. Il en dénombre quatre :

- Evénements organisés par les fédérations ou les organismes publics. *C'est souvent le cas lors des tournois nationaux ou internationaux. Par exemple avec la Coupe de France de Football mis en place par la Fédération Française de Football, réunissant toutes les équipes de football du niveau le plus inférieur au niveau professionnel.*
- Evénements mis en place par des organismes privés. *C'est souvent le cas des agences spécialisées. En moyenne une agence organise 53 opérations par an. Amaury Sport Organisation est le meilleur exemple dans le domaine avec le Tour de France de cyclisme et depuis peu, le tour de France à la voile.*
- Evénements exceptionnels *: un consortium et un groupement d'intérêt sont nécessaires pour préparer les Jeux Olympiques.*
- Evénements gérés par les associations *: Le Vélo Tour à Marseille, Orléans et Dijon est organisé par* Weezevent*. Cette structure s'est construite dans le but d'organiser exclusivement ces trois Journées.*

UNE PLANIFICATION MINUTIEUSE DANS UNE OPTIQUE DE PERENNISATION

Il est évident qu'un événement sportif est créé pour assurer une certaine pérennité. Son but est de rassembler l'ensemble des parties-prenantes, des acteurs, des partenaires afin de rentrer dans une dynamique permettant d'être rentable ou du moins profitable. C'est pourquoi, le positionnement doit être justifié. Pour cela, il convient de déterminer une stratégie marketing. Celle-ci est essentielle. Elle détermine les objectifs à suivre, elle intègre la notion d'innovation et surtout elle permet d'établir une communication pertinente auprès d'une cible définie. Construire des synergies et des relations entre les acteurs rend l'événement plus fiable dans l'optique de rester viable. La partie la plus sensible reste donc de déterminer un budget prévisionnel. Un grand nombre de manifestations ne requière pas les financements escomptés pour assurer leur rentabilité. L'organisation à tendance, surtout pour les événements locaux, à en pâtir. C'est ainsi que les attentes et les motivations des partenaires, des financeurs doivent être anticipées, comprises pour garantir une efficience et une certaine sérénité.

L'enjeu est de crédibiliser l'événement et l'organisateur pour profiter d'un soutien financier provenant à la fois du privé mais également du public. Si la conception, la programmation et la gestion sont maîtrisées, cela représentera un atout majeur pour les partenaires et rendra le projet viable. Réciproquement, pour accroître sa visibilité, l'événement aura besoin d'une communication travaillée de manière à provoquer l'adhésion. C'est de part cette adhésion qu'il développera sa notoriété.

UNE CLASSIFICATION A PLUSIEURS NIVEAUX

Pour comprendre de manière optimale les enjeux, caractéristiques et l'intensité économique des manifestations sportives, nous classerons à l'aide d'un tableau de classification les événements par type. Pour cela, nous allons combiner le tableau proposé par DIDRY (2008) et celui de BARGET et GOUGUET (2010, p.15).

Type d'événements	Caractéristiques	Intensité économique	Exemples
Les grands événements internationaux exceptionnels	Evénements périodiques Exceptionnels de part leur rareté et leurs enjeux. Médiatisation importante	Impact économique important	Coupe du Monde football et Jeux Olympiques
Les grands événements internationaux annuels	Compétition ancienne, régulière, standardisée. Médiatisation importante	Importante activité économique	Tournoi des six nations, Tournoi de Roland Garros, Grand prix de F1, Open de Golf
Les événements internationaux ponctuels et irréguliers	Compétition peu médiatisée.	Activité économique limitée	Championnats européens juniors de boxe, de natation
Les événements nationaux	Championnats nationaux de sport	Grande Activité économique	Championnat de France de Ligue 1, de Rugby avec le TOP 14
Les événements type spectacle et show	Evénements récents, ponctuels. Non standardisés et souples pour promouvoir et divertir	Activité économique limitée	Jubilés de footballeurs, Gala de Tennis, Road Show

Tableau 1 : typologie des événements sportifs adaptée de DIDRY (2008) et de BARGET & GOUGUET (2010)

L'avantage de ce tableau est d'analyser les événements majeurs, leur degré d'intensité et de popularité auprès du grand public. Il expose clairement les deux événements majeurs que sont les Jeux olympiques et la Coupe du Monde de Football. Nous pouvons remarquer que les retombées économiques sont plus conséquentes lors des événements internationaux annuels ou exceptionnels. Ils favorisent l'attractivité du fait de la présence de grands noms. L'atout médiatique est considérable. C'est la différence notable que nous pouvons souligner avec les événements ponctuels, irréguliers. L'information se trouve parfois en-deçà des précédentes manifestations citées.

De plus, les organisateurs doivent être en mesure d'intégrer les spécificités territoriales. En effet, chaque pays, chaque continent détient une culture sportive. En Europe, les sports les plus prisés sont le football, le rugby, le cyclisme. Sur le continent américain, on retrouve le basket-ball, le football américain ou bien encore le base-ball. En Asie, les sports rois sont les arts martiaux, la gymnastique, les sports de raquette tels que le badminton ou bien le tennis de table. Il suffit aussi de regarder les audiences télévisées de la Coupe du Monde et des J.O pour comprendre l'engouement des spectateurs.

L'événement sportif se conçoit aussi sur des critères présentant un très haut intérêt sportif et social. Il faut être capable de tenir compte des autres dimensions sportives, sociales, culturelles et environnementales.

L'utilité sociale joue un rôle dominant à l'heure actuelle. L'événement doit parfois représenter un impact social plus important au détriment d'un impact économique. Cette typologie constitue un enjeu fondamental par rapport aux débats liés aux financements et aux instruments d'aide à la décision.

Pour terminer, l'événement sportif véhicule des valeurs. Les symboles dégagés par le sport permettent d'atteindre et d'attirer toutes les catégories de population.

LES DIFFERENTS ANGLES D'APPROCHES

Dans un souci de continuité, nous allons cette fois-ci catégoriser les événements sportifs selon des approches différentes pour clarifier les objectifs et finalités de chaque événement, mais aussi pour savoir à qui l'organisateur s'adresse et pourquoi. (DIDRY, 2008, p.33)

APPROCHE COMMERCIALE

Nous parlerons ici des événements sportifs organisés par les agences d'événementielles. Le public visé est par conséquent le client. L'approche se veut donc commerciale. Cette classification est utilisée comme un outil pour choisir le bon événement à vendre en fonction du public visé.

Public visé	Type d'événement	Contenu	Objectif/rôle
Public interne	Convention d'entreprise	Rassemblement de collaborateurs	Faire adhérer, motiver, stimuler
	Lancement d'un produit	Présentation d'un nouveau produit en interne	Informer, séduire, convaincre
	Séminaires, forum, rencontres	Réunion et travail interactif	Se remettre en question et créer une démarche commune
Public ciblés	Assemblées générales	Réunion des membres	Exposer, décider, faire valider
	Congrès, colloques	Rencontres interprofessionnelles, débats	Informer, débattre, échanger, initier
	Expositions, stands, salons	Rassemblement de vendeurs et d'acheteurs autour d'animations	Séduire, démontrer, vendre
Grand public	Journées portes ouvertes	Agencement des espaces pour qu'ils deviennent théâtres ou expositions	Faire découvrir ou redécouvrir
	Inaugurations	Rassemblement des acteurs autour d'une naissance	Dévoiler, découvrir, couper le ruban, étonner
	Evénements sportifs	Spectacle mettant en jeu des sportifs, musiciens, danseurs…	Emouvoir, faire partager, communiquer, présenter, fêter

Tableau 2 : Didry inspiré de « Communiquer par l'événement » dossier Anaé, 1998 (p.34)

Ce tableau illustre parfaitement les objectifs liés à chacun des événements proposés. Tous n'ont pas la même cible et qui plus est, pas le même contenu. A travers ces différentes manifestations, nous remarquons le côté interactif et la volonté de rassembler dans un but précis. Les qualificatifs sont nombreux, cela montre, par des événéments différents, la possibilité de transmettre de l'information à un public varié. L'événementiel sportif est catégorisé dans sa faculté à attirer un grand public.

APPROCHE SOCIOLOGIQUE

Cette classification est pour le moins intéressante car nous abordons la notion d'événement à travers ses relations sociales. Le souhait est de mettre en valeur les interactions entre les individus avec son contexte et son environnement.

Contexte global de l'événement sportif	Systémes des échanges	Exemples
Populaire	L'émotion par l'incertitude du jeu et de l'affrontement sportif, vecteur de J.Oie partagée collective et rassembleuse	Tour de France cycliste, Coupe du Monde de Football, J.O
Elitiste	Le divertissement sportif organisé pour une collectivité privilégiée d'initiés	Trophée Andros América's Cup
De proximité	La convivialité centrée sur les valeurs du patrimoine	Trail du Mont Blanc
De rue	Nouer une complicité entre le public, le pratiquant et l'annonceur, et se sentir collectivement impliqué	Le trophée Zebank de Golf sur les espaces verts du Trocadéro
De communauté	L'identification sportive communautaire et le partage d'un mode de vie et de ses codes	Le Bol d'Or de motocyclisme La parisienne (semi-marathon pour les femmes)

Tableau 3 : Alain Shoeny, Le marché de la communication par l'événement sportif (2007, p.36)

Ce tableau est pour le moins pertinent pusiqu'il détaille l'enjeu social et les attentes de l'événement sportif. Le contexte tient un rôle prépondérant. Chaque manifestation a son degré d'émotions et de partage. Les exemples cités ci-dessus démontrent l'intérêt souhaité et recherché par les organisateurs.

APPROCHE A TRAVERS LE ROLE DE L'ORGANISATEUR

Enfin pour conclure et être complet sur l'ensemble des typologies nous allons établir une classification en se placant du point de vue de l'organisateur. Nous retrouverons les principaux rôles que tient l'événement pour celui-ci. Contrairement à la partie précédente, nous démontrerons l'impact économique.

Rôle / Caractéristiques	Fédérer	Développer la notoriété externe	Assurer des retombées économiques	Générer des profits	Promouvoir un produit
Enjeu prioritaire	Social	Economique	Economique	Economique	Economique
Organisateur, Maître d'œuvre	Associations fédérations	Collectivités, entreprises, associations	Collectivités, consortium	Société d'événemen -tiel	Marques, sociétés d'événe-mentiel
Commanditaire	Associations fédérations	Collectivités, entreprises, associations	Collectivités, consortium	Société d'événemen -tiel	Marques
Modèle économique	Basé sur les subventions, la billeterie	Basé sur partenaires, médias et subventions	Basé sur un fort investissement des collectivités	Basé sur les apports partenaires et médias	Basé sur les apports de la marque
Rentabilité financière directe pour l'organisateur	Nulle ou très faible	Nulle (investissement important)	Elevée pour le consortium	Très élevée	Nulle
Accès	Gratuit, parfois payant	Gratuit	Gratuit ou payant	Gratuit ou payant	Gratuit
Exemples	Vendée Globe	Coupe Icare	J.O	Tour de France	Orange Sport Tour

Tableau 3 : Didry (2008, p.37)

Ce tableau présente une interface plus complexe. On cherche à dégager les enjeux prioritaires pour l'organisateur. Il est intéressant de remarquer que les maîtres d'œuvre, malgré leur corps de métiers, sont principalement axés sur le volet économique. Cependant, tous ne rentrent pas dans une optique de rentabilité. En parallèle, force est de constater que les sources de financement influencent concrétement ce processus.

Ce tableau pourrait nous mener vers un chemin qui laisse à penser que l'intérêt de concevoir des événements est purement économique.

UNE CONCEPTION SUR MESURE

Une fois les objectifs détaillés et les enjeux définis, les organisateurs devront procéder à une planification des grandes étapes. Sa réalisation permet d'anticiper les éventuels problèmes qui peuvent survenir au cours du processus de réalisation. C'est un support d'aide pour rendre le travail plus efficace et plus fiable. Classifier et préciser les actions à accomplir rationnalisera la manifestation.

DESBORDES (2003,p.62) préconise quatre grande étapes chronologiques :

- La conception : c'est ici que l'on intègre la notion d'innovation. Un événement doit être perpetuellement amélioré pour se démarquer des précédentes éditions. La stratégie marketing s'élabore grâce à une double analyse public/concurrence. Cependant, il parait nécessaire de construire l'offre sur l'idée directrice. Viennent ensuite la budgétisation, l'évaluation des possbilités et la mise en place d'un groupe de pilotage.

Puis, les grandes fonctions préparatoires interviennent. Elles divergent d'un événement à l'autre :

- l'administratif et financier
- le législatif et sécuritaire
- la communication et les médias
- le commercial et le sponsoring[2]
- la logistique
- le sportif

Ces fonctions, pour rendre le systéme cohérent, doivent être coordonnées entre elles.

Puis, intervient la phase du déroulement de l'opération (ou « Jour J »)

- Le déroulement *: L'événementiel sportif demande un état de veille constant. Même si la préparation fait preuve de minutie, l'incertitude zéro n'existe pas. Les organisateurs font face régulièrement à des impondérables. DESBORDES (2003) conseille la mise en place de « ressources » afin que la gestion* in situ *soit plus efficace (accueil des médias, des partenaires, poste de sécurité, maintenance…).*
- La phase post-événement *: c'est en quelque sorte l'évaluation des différentes fonctions. Il s'agit de mesurer l'impact financier, organisationnel, politique, ainsi que les retombées de la communication et de la satisfaction des parties-prenantes. Cette phase fixera les perspectives d'avenir dans un but de pérennisation.*

[2] Le sponsoring sportif est une technique de communication qui vise à persuader les publics assistant à un événement sportif d'un lien existant entre cet événement et l'entreprise communicante, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits, ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image (TRIBOU, 2002)

UNE EVOLUTION ECONOMIQUE INTERESSANTE

A l'heure actuelle, l'événement sportif suscite un réel intérêt pour la population. Nous pouvons le remarquer à travers la création des nombreuses agences se spécialisant dans le domaine. C'est devenu un support de premier choix pour communiquer. Les entreprises utilisent de manière courante ce type de communication pour promouvoir ou renforcer leur image interne et externe. L'événementiel détient la particularité de se démarquer des actions de sponsoring, de relations publiques ou de marketing direct. D'après DIDRY (2008) C'est à partir des années 1980 que le marché de la communication événementielle a pris son essor. Il insiste même en précisant que près de 50% des manifestations sont réalisées par des agences spécialisées. L'ANAE en recense 700 en 2008. L'explication provient du développement des entreprises. Il faut être capable de fédérer et de rassembler les publics internes et externes.

(VOIR ANNEXE 1)

L'événementiel pourrait parfaitement prendre sa place au sein des moyens de communication de la catégorie Média. Mais on lui confère un statut particulier, qui en fait un support de communication unique et de qualité.

Premièrement, l'événement peut être conçu de manière personnalisée, à la demande du client et adapté à ses besoins.

Deuxièmement, il représente un média vivant du fait de sa proximité, de sa capacité à transmettre des émotions.

Troisièmement, l'humain est au cœur du système même si l'événement fait preuve d'innovation[3] ou de technologie. C'est l'essence même de se support.

Enfin pour terminer, son caractère exceptionnel lui confère une image festive. Il est apprécié du grand public car il facilite les rencontres et les échanges.

Le chiffre d'affaires du secteur sportif en France est estimé globalement à 9.1 milliards d'euros[4]. Il correspond à la dépense totale des ménages, de l'Etat, des collectivités, des entreprises et des médias. On estime le secteur sportif à 3% de la valeur du commerce mondial.

Le football représente à lui seul 45% du chiffre d'affaires total dû essentiellement aux droits de retransmission et au sponsoring. La télévision constitue par ailleurs un des vecteurs dominants de la mondialisation du sport. L'élément déclencheur a été sans nul doute l'ouverture des jeux olympiques aux professionnels et à l'autorisation de commercialisation des jeux (de 1981 à 1986).

---

[3] Definition innovation

[4] Source : http://www.filieresport.com/fr/marche-du-sport/chiffres-clefs/

Dates	Evénements
1896	3
1912	20
1977	315
1987	600
2005	1000

Tableau 4 : Bourg-Gouguet, 2005, p.46

Le poids économique est le critère le plus important pour repérer les événements sportifs. Quatre variables sont proposées par BARGET et GOUGUET (2010, p.14).

- Le nombre de spectateurs (nationaux et étrangers)
- La couverture médiatique (variable applicable aux grands événements sportifs) par le nombre de téléspectateurs. Il s'agira d'évaluer l'audience cumulée aux autres événements. Pour la Coupe du Monde de Rugby c'est 2.4 millions de spectateurs pour 4 milliards de téléspectateurs.
- Le sponsoring qui permet de mesurer le degré de notoriété de la manifestation en fonction du nombre et de la qualité des sponsors impliqués.
- Les investissements nécessaires constituent un bon indicateur pour analyser à quelle classe appartient l'événement. L'exemple le plus frappant est la candidature pour accueillir les jeux olympiques. Le cahier des charges expose un niveau d'exigence tellement élevé que certains territoires ont des difficultés à se porter candidat.

Schéma : Place de l'événement sportif au sein du marché de la communication (Source : N.DIDRY, 2008)

FOCUS SUR LE ROLE ET LES ENJEUX DES ORGANISATEURS

L'ambition de ce chapitre est de faire un tour d'horizon du secteur de l'événementiel sportif. C'est pourquoi, nous nous pencherons davantage sur le rôle et les objectifs des organisateurs compte tenu de leur statut.

Le concepteur doit détenir des connaissances approfondies de l'événementiel, qu'il appartienne à un secteur ou à un autre. Ses choix auront une influence directe dans l'élaboration du concept. On entend par ici la prise en compte de l'analyse sociologique du territoire, des grandes tendances ainsi que de la population ciblée.

L'offre se structure en prestataires d'événements, qui ne relèvent pas tous du mouvement sportif. La tendance laisse apparaître de plus en plus de municipalités ou de prestataires marchands (DESBORDES, 2003). De plus, certains partenaires peuvent intervenir dans l'organisation ou simplement avoir un droit de regard sur les choix financiers, sportifs ou législatifs.

C'est pourquoi nous étudierons dans le cadre de ce mémoire exclusivement les collectivités territoriales ainsi que les prestataires privés spécialisés dans l'événementiel.

LES COLLECTIVITES

Régulièrement, les collectivités territoriales prennent en charge l'organisation d'événements sportifs. Elles ont compris l'intérêt qu'elles pouvaient avoir à recevoir ces manifestations. Leur rôle s'apparente à celui des sponsors. En effet, elles attendent des retours en termes d'image mais espèrent également une mise en valeur des acteurs économiques locaux. Elles sont souvent à l'origine des projets en vue de rentabiliser les équipements sportifs. Cette volonté s'inscrit dans une politique de communication. L'enjeu est de pouvoir montrer une image positive afin de valoriser son territoire, sa région dans l'intention d'attirer des entreprises et obtenir un impact économique important (restauration, hôtels, commerçants). En général, elles privilégient une approche via une équipe de sport collectif. Concernant l'image et la notoriété, la collectivité tente d'adapter sa communication à la ville dans le but de favoriser des retombées économiques indirectes par l'intermédiaire d'investisseurs ou d'entreprises séduits par le dynamisme de la région ou de la ville. Enfin, pour poursuivre dans ce sens, elles développent des échanges économiques durables dans le cadre des grands événements.

Si le budget dépasse une certaine somme, elles lanceront un appel d'offres pour assurer l'événement. Elles constitueront un cahier des charges en précisant les attentes et les missions que devront réaliser les entreprises.

En conclusion, les objectifs des collectivités reposent sur le double impact image/notoriété et relation publique, sans oublier la notion de retombées économiques.

LES PRESTATAIRES PRIVES SPECIALISES DANS L'EVENEMENTIEL

Les entreprises et les fédérations se sont dotées de structures spécialisées pour organiser ces événements. Le transfert de compétences est devenu de plus en plus régulier. Les collaborations sont nombreuses. C'est pourquoi nous assistons à une véritable éclosion des agences spécialisées. Elles ont su prendre le créneau. On peut d'ailleurs les classer en trois catégories. (DIDRY, 2008, p.43)

Les grandes entreprises centrées uniquement sur l'événementiel sportif : C'est le cas du géant Amaury Sport Organisation. Spécialisée dans le domaine du cyclisme, cette entreprise a étendu son champ d'action sur d'autres activités.

Les entreprises de moyenne et petite taille spécialisées dans l'organisation d'événement sportif : Elles sont souvent spécialisées dans un sport bien défini. Mais c'est de moins en moins le cas à l'heure actuelle en vue de la concurrence accrue. Elles diversifient leurs activités par des opérations de relations publiques ou de street marketing[5] par exemple. On retrouve ici Saga Events (Raids Aventure), Triangle Events (Triathlon Ironman).

Les agences de communication et de marketing sportif dont l'événementiel sportif n'est pas l'unique activité **:** Elles sont spécialistes et compétentes dans le domaine du marketing sportif, des relations presses ou de la communication au même titre que l'événementiel sportif. Leurs interventions se situent à deux niveaux : soit au sein d'événements qui leur appartiennent (créés ou achetés), soit sur des événements d'autres structures. C'est souvent le cas des fédérations ou des collectivités. Havas Sport, Quarterback en sont les pionniers.

Un des premiers objectifs est bien évidemment de générer des profits. En revanche la provenance des recettes est variable selon le modèle économique choisi. Les agences ou sociétés d'événementiels sportifs ont, elles aussi, un intérêt probant à développer leur image et leur notoriété. On en revient à la spécialisation de certaines structures. Cette volonté se traduit par la mise en valeur des compétences dans un secteur précis pour capter une clientèle plus importante. Leur intention est d'être considérée comme une référence dans leur spécialité.

[5] Le street marketing est une technique marketing qui utilise la rue et les lieux publics pour promouvoir un évènement, un produit ou une marque.

DEUXIEME PARTIE : GLISSEMENT PROGRESSIF D'UN MARKETING SPORTIF A UN MARKETING D'ENGAGEMENT

PREAMBULE

De nos jours, nombreuses sont les structures qui intègrent un sentiment de responsabilité sociale. Outre les enjeux économiques, les entreprises favorisent et optent pour une stratégie qui vise à respecter l'environnement. Sans cesse, les organisations sont mises à contribution, sont informées des nouvelles tendances. Durant cette dernière décennie, le phénomène prend une ampleur considérable. Les entreprises sont montrées du doigt. C'est pourquoi, nous assistons à un glissement progressif. L'idée est de passer d'un marketing sportif, basé sur le profit et la pérennité, à un marketing d'engagement basé sur le respect des valeurs de notre société.

Le marketing du sport, d'après SHANK (2004) est : « *l'application spécifique des principes et des processus marketing appliqués aux produits sportifs et le marketing des produits non sportifs au travers d'association avec le sport* ». Le sport est une source de divertissement. Cette définition précise qu'il faut percevoir ce marketing comme une façon de créer et renforcer des relations profitables avec les consommateurs du sport et les autres acteurs du sport. Son objectif majeur est d'attirer un maximum de prospects à partir d'un sport et des équipements environnants. Les produits et services sportifs possèdent des caractéristiques uniques. Ils peuvent être à la fois intangibles, subjectifs ou instockable. Ils procurent également beaucoup d'émotions mais ne permettent pas d'exercer un contrôle régulier sur le ROI[6] (Exemple lors d'un match de football).

Le marketing du sport n'est pas une application pure et dure du marketing dans le milieu du sport. Appliquer des démarches dans ce domaine demande une connaissance parfaite et une certaine culture du sport. « *Offrir un service sportif, ce n'est pas seulement favoriser l'action (bouger, soulever des altères, nager etc.)* » (DESBORDES, OHL, TRIBOU, 1999). C'est ajuster une offre aux spécificités de la demande du consommateur. Il faut être capable de mettre en œuvre un marketing adapté aux différentes cultures sportives. Par ailleurs les objets et produits sportifs offrent une forte complexité. Les pratiques sportives évoluent couramment. Les nouvelles technologies ont comme préoccupations de répondre aux exigences de la discipline, du consommateur et des tendances actuelles de l'industrie du sport.

Mais alors comment une démarche de RSE a-t-elle pris de l'importance auprès des acteurs du sport ? Qu'entend-on par les termes d'environnement, d'engagement, de responsabilité et de valeur ?

En réalité, il y a de nombreuses définitions. Notre orientation s'axera essentiellement sur la prise en compte des domaines qui préconisent le respect des ressources énergétiques, des réductions des déchets à tous niveaux, de la pollution mais également des conditions de travail des salariés. Beaucoup trop d'organisations et plus particulièrement dans le domaine du sport, ont fait preuve de comportements

[6] Retour sur investissement

irresponsables, parfois inhumains. Tel est le cas de la firme multinationale Nike dont la majeure partie de ses produits a été fabriquée dans des conditions de travail déplorables, dégradantes. En effet, les contestations furent nombreuses et l'industrie du sport prise pour cible. Le manque de considération vis-à-vis de l'impact environnemental était grandissant. D'où cette campagne de dénonciation lancée par les pays asiatiques « *quelle histoire se cache derrière vos chaussures ?* » pour informer les consommateurs de la négligence des usines de fabrication. Dorénavant elles se montrent plus vigilantes et assimilent pleinement ce caractère environnemental et sociétal.

Ces valeurs deviennent un gage de confiance, de sûreté, de qualité. C'est ainsi que les organisations souhaitent incorporer systématiquement ces conditions environnementales et sociales pour faire face aux critiques et pour montrer leurs efforts et leurs investissements envers ces nouvelles données. Il convient de noter que ces structures subissent en parallèle une pression importante des médias, des ONG et de l'opinion publique.

INTRODUCTION DES CONCEPTS DE RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE

A l'heure actuelle, il est intéressant de traiter cette nouvelle thématique dans la mesure où elle paraît être un élément prédominant dans les nouvelles politiques d'engagement des structures privées. En revanche, nous avons souvent tendance à confondre le développement durable et la Responsabilité sociale d'entreprise.

C'est pourquoi nous apporterons une définition de chacun de ces termes.

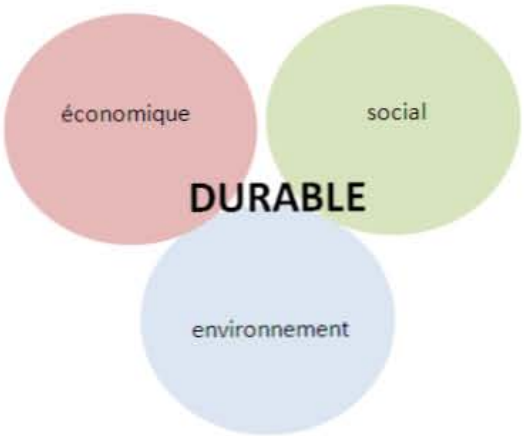
La Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations selon son rapport de BRUNTLAND [7]en 1987, explique que le développement durable « *est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.*

Le développement est un processus conduisant à l'amélioration du bien-être des humains. L'activité économique et le bien-être matériel demeurent essentiels mais la santé, l'éducation, la préservation de l'environnement, l'intégrité culturelle par exemple le sont tout autant.

L'adjectif durable insiste sur la notion de temps c'est-à-dire pour une amélioration sur le long terme du bien-être de tous.

Le développement durable est conçu comme une rupture avec d'autres modes de développement qui ont conduit, et conduisent encore, à des dégâts sociaux et écologiques considérables, tant au niveau mondial que local ». Il confirme qu'il y a une nécessité pour la planète d'intégrer le développement durable afin de préserver les ressources et les populations les plus pauvres qui seraient pénalisées par les risques écologiques.

Voici une illustration du développement durable (ISERE, *Agenda21)*:



[7] http://www.isere-agenda21.fr/10254-le-developpement-durable-definition.htm

Pour être durable, le développement doit concilier trois éléments majeurs : l'équité sociale, la préservation de l'environnement et l'efficacité économique (cf. schéma)

Enfin, un projet de développement durable s'appuie nécessairement sur un mode de concertation plus abouti entre la collectivité et ses membres. La réussite d'une politique passe ainsi par le respect d'exigences de transparence et de participation des citoyens. Il concerne à la fois les collectivités territoriales, les gouvernements, les entreprises et les citoyens.

Quand à la Responsabilité sociale d'entreprise[8], c'est « *un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire*. » La RSE reste une démarche volontaire. L'organisation internationale du travail précise que « *la RSE traduit la façon dont les entreprises et organisations prennent en compte les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres secteurs*[9] ». La responsabilité sociale d'entreprise est apparue par l'importation de la « Corporate Social Responsability » (CSR) par les politiques, en l'occurrence Jacques Delors, président de la commission de l'Union Européenne à l'époque (CHAUVEAU et ROSE, 2003). Ces concepts doivent cependant être nuancés. La CSR favorise les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité commerciale et la RSE incite à combiner environnement, économie et aspect social.

Pour DAVIS (1973) [10] la RSE « *concerne la prise en compte et la réponse à un ensemble de demandes qui dépassent les exigences économiques, techniques et légales (…) en vue de l'atteinte d'objectifs sociaux en même temps que des objectifs économiques* ». Dans cette définition, l'auteur insiste sur le fait qu'il ne faut pas négliger l'aspect social et sociétal au détriment d'un but purement économique où la pensée ne serait dirigée que sur les finances et la notion de rentabilité.

ZIEK (2009) précise que la RSE est un sujet parfaitement étudié par la littérature académique mais ne dispose pas d'un consensus théorique dans ses définitions. Comme nous pourrons le remarquer tout au long de ce travail, les termes et le champ d'action de la RSE restent vastes. Elle intègre de nombreuses facettes et de dimensions, ce qui peut en perturber sa totale compréhension. Les objectifs sont pour le moins divers et variés. GOND et MULLENBACH- SERVAYRE soulignent que cerner les fondements et les limites théoriques constitue une difficulté majeure.

[8]http://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/responsabilite_societale_des_entreprises_rse.php4
[9] http://www.ilo.org/public/french/support/lib/resource/subject/csr.htm
[10] AUPPERLE KE, CARROLL AB, HATFIELD JD (1985)

A plusieurs reprises nous aborderons la notion de dimension. Selon DAHLSRUD (2008), il y en a cinq qui ont suscités l'adhésion des chercheurs :

- Dimension environnementale
- Dimension sociale
- Dimension économique
- Dimension des parties prenantes
- Dimension volontaire

HILLAIRET et BOUCHET citent dans l'intervention concernant « *L'engagement des marques de sport dans la responsabilité sociale et environnementale* » une définition qui englobe parfaitement les contours de la RSE. Cette dernière est issue du Livre Vert (CEE, 2001), qui définit la RSE comme « *la contribution des entreprises au développement durable, c'est-à-dire l'intégration volontaire (et non régulée) des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec les parties prenantes internes (les salariés) et externes (les fournisseurs, les organisations non-gouvernementales, les partenaires financiers…).* » Dans une certaine continuité GENDRON (2002), cite que « *la responsabilité sociale concerne l'ensemble des relations que la firme entretient avec ses parties prenantes. Les éléments de la responsabilité sociale incluent l'investissement dans la communauté, les relations avec les employés, la création et le maintien de l'emploi, les préoccupations environnementales et la performance financière* ». Les entreprises doivent en effet être capables de gérer les opérations de rentabilité et de compétitivité tout en conciliant l'aspect environnemental, social et sociétal dans sa démarche. Ce qui est recherché avant toute chose, c'est le respect du bien-être de la société et des individus qui y travaillent. Bien évidemment la responsabilité financière est indispensable, mais c'est avec les parties prenantes que les entreprises peuvent envisager des perspectives d'avenir plus conciliantes avec l'environnement.

L'association ATTAC[11] (2003) quant à elle, se concentre sur le volet humain et dénonce les comportements et les agissements déplorables et irresponsables de grandes firmes comme Nike ou Total (travail des enfants, licenciements abusifs…). La RSE repose sur deux idées communes (SWAEN, 2008). Premièrement, les entreprises ont des responsabilités qui dépassent le simple fait de la recherche de profit et du respect de la loi. Deuxièmement, ces responsabilités ne sont pas dirigées exclusivement vers les actionnaires mais également à l'ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, les auteurs font régulièrement le lien entre RSE et compétitivité. La RSE doit être un volet supplémentaire et déclencheur pour développer une plus value à l'entreprise. DYLLICK et HOCKERTS (2002) proposent trois éléments clés pour assurer une croissance : la durabilité économique, environnementale et sociale. Le tout dans un but de pérennité de l'entreprise dans un univers respectueux des conditions de travail.

[11] Association pour la taxation des transactions pour l'aide aux citoyens qui regroupe près de 30000 adhérents en France

Le développement durable est considéré comme un paradigme économique. On entend par paradigme, un ensemble de concepts cohérents qui s'articulent pour proposer une vision du fonctionnement de l'économie. Il en existe d'ailleurs plusieurs comme le libéralisme, le socialisme ou encore le communisme. La responsabilité sociale d'entreprise fait partie intégrante de la conception du développement durable.

ORIGINE ET DEVELOPPEMENT DE LA NOTION DE RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE

Une notion ancienne

Il serait pertinent en effet de faire un petit retour en arrière. La responsabilité sociale est apparue dans un premier temps à la fin du 19ème siècle, début du 20ème avec les doctrines paternalistes. Le patronat était soucieux de faire oublier ou d'atténuer l'exploitation et la misère sociale (SWAEN, 2008). Les bonnes œuvres se multipliaient, comme la participation au financement de la caisse de secours mutuel, la création de magasins, d'écoles pour les enfants d'ouvriers. Nous l'avons retrouvée dans un second temps avec la Révolution russe et les effets du Marxisme (1917 – 1940) avec la prise de conscience que l'équilibre d'un salarié passe forcément par des actions sociales. Malheureusement, ceux qui disposaient d'avantages sociaux étaient majoritairement des salariés ou ouvriers effectuant des plages horaires de travail étendues. A la fin de la deuxième Guerre Mondiale, l'Etat Providence fait son apparition. Il se substitue aux entreprises en proposant des avantages sociaux à la population. Ils se caractérisent par exemple avec la sécurité sociale ou le droit au chômage. Or, force est de constater que les différences de taille d'entreprises influencent les actions. Plus l'entreprise est « *grande* », plus la politique de RSE prendra une part importante au sein de l'organisation. Depuis les années 1950, des réflexions se sont portées sur le rôle que pouvait jouer les entreprises sur leur environnement élargi.

HOWARD BOWEN fait émerger une définition[12] en 1953 de la « *responsabilité sociale* » : « *c'est aux hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* ». SUTTON (1956) insiste même en déclarant que les manageurs ont d'autres responsabilités sociales que celle de gagner de l'argent. Et cela se traduit par une équité entre les consommateurs, les employés ou le grand public.

Le concept de responsabilité social d'entreprise est apparu quant à lui aux Etats-Unis dans les cercles religieux. En effet, John WESLEY, à la moitié du 17ème siècle avançait que « *l'argent était le deuxième sujet traité de la bible* ». Les racines modernes de cet engagement remontent aux années 1960 par l'effervescence des mouvements sociaux tels que les droits de l'homme ou le travail de la femme. (CHAUVEAU et ROSE, 2003)

[12] Mémoire Sandra Naigeon De Boer, Responsabilité sociale, un nouvel enjeu pour les multinationales

A partir des années 1990, GOND (2006) parle d'une approche de la responsabilité sociale des entreprises qui combinerait des motivations, des actions et des résultats d'actions en matière de RSE. Son impact reste cependant très limité.

Une prise de conscience

Nous ne vivons pas seulement une crise économique ou financière mais aussi une crise écologique, sociale et morale. Les exemples sont trop nombreux pour ne prendre en compte les aspects sociétaux. Près de 215 millions d'enfants travaillent encore, dont 115 millions qui exercent une activité dangereuse. Les relations sociales sont devenues accessoires laissant place au désir de profit. L'évolution des moyens de communication s'est totalement substituée à la relation. La priorité des entreprises est purement immatérielle, elles sont prêtes à tout pour l'appât du gain. Les multinationales délocalisent leurs productions vers les pays en voie de développement et leurs sièges vers les paradis fiscaux. Le monde sportif, malgré ses valeurs, est accusé d'un manquement à la moralité. Nous l'apercevons avec le dopage, la corruption, la violence dans les stades, les changements de nationalité. L'actualité se nourrit de ses méfaits qui mettent en lumière le mouvement sportif. Exemple avec le boycott des J.O de Pékin en 2008. Aucune organisation n'est protégée par les critiques. Les fondements sociaux peuvent vite se retrouver fragilisés.

La crise actuelle pousse les entreprises à modifier leur comportement. Les investissements et les engagements devront être en concordance avec des nouveaux indicateurs stratégiques, dont la RSE. En 1992 est organisé par les Nations-Unies le « sommet de la Terre à Rio » dont l'objectif est de faire comprendre aux entreprises qu'il faut allier la rentabilité économique, la cohérence sociale et l'intégration de l'environnement (CHAUVEAU et ROSE, 2003). Il délimitera même les contours juridiques du développement durable grâce à ensemble de textes réunis dans un ouvrage appelé Agenda 21.

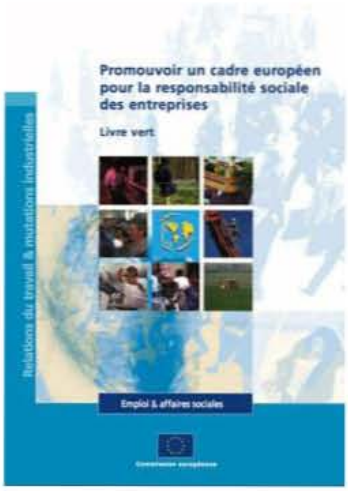
La RSE va devenir une composante clé dans le domaine du sport. Aujourd'hui, les parties prenantes ont soif de reconnaissance. Cette notion va prendre la forme d'outils de sensibilisation (codes éthiques, chartes) voire de programmes de marketing sociale (Jurisport – Février 2012).

Institutionnalisation

Progressivement, nous avons pu constater que le développement durable et la RSE ont réussi à s'installer à différents échelons de gouvernance[13]. Nous prendrons trois exemples distincts : au niveau mondial, européen et au niveau national.

Au niveau mondial : en 1999, Koffi Annan, secrétaire Compact intègre le Pacte Mondial au Forum économique de Davos. Les grandes entreprises sont incitées à adhérer aux dix principes de ce pacte partout dans le monde. (**Voir ANNEXE 2**).

Au niveau européen : en 2001, est créé le Livre vert dont l'objectif est de : « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ».



Au niveau national : en 2001, le gouvernement Jospin développe la loi NRE (Nouvelles régulations économiques). Les entreprises cotées en bourse ont l'obligation d'intégrer des données environnementales dans leur rapport annuel de gestion.

Ces ouvrages incitent les entreprises à mettre en œuvre des politiques de RSE afin de présenter des rapports périodiques sur la question. Ils préconisent de plus d'instaurer le dialogue avec les parties prenantes tout en incorporant les opportunités d'actions des instances internationales.

Dans le domaine du sport, trois documents sont référencés à destination des acteurs du sport : fédérations, clubs, collectivités etc.

En 2003 : Agenda21[14] du Sport français. C'est un programme d'actions à destination du mouvement sportif pour entreprendre une démarche responsable vis-à-vis du développement durable. Il est organisé en quatorze grands chapitres.

[13] Source : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm : La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.
[14] http://franceolympique.com/art/297-lagenda_21_du_sport_francais.html

En 2008 : la charte du sport et du développement durable[15]. Elle a pour rôle de compléter l'engagement fait auprès de l'Agenda21. Elle se cantonne à un nombre limité d'objectifs en fonction de leur degré d'importance et de la capacité pour le mouvement sportif à atteindre ces derniers.

En 2010 : la stratégie du sport sur le développement durable (SNDDS)[16]. « *Elle a été élaborée par le Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL). C'est une stratégie partagée vers un développement durable du sport présentant un grand nombre de leviers d'actions classés en 9 défis et 12 priorités* ».

Eric PACHECO relève dans un de ces articles[17] que les institutions sportives auront un rôle important à jouer. Il prend d'ailleurs l'exemple de la Fondation du Football (association ayant pour but de promouvoir les valeurs citoyennes du football, de faire valoir ses vertus en termes d'intégration et de valoriser le développement durable) qui travaille en lien étroit avec la Fédération Française de Football. L'expertise de cette fondation est de mettre en avant le football comme un levier de développement responsable. Les entreprises y sont sensibles et attendent ce type de levier pour accélérer et conditionner leur engagement.

Malgré cette institutionnalisation, pourquoi les organisations mettent en place une stratégie de RSE ?

Pourquoi mettre en place une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise ?

Les entreprises ont le devoir de tenir compte de paramètres environnementaux et sociaux tant dans leur fonctionnement que dans leurs politiques de développement à long terme (PERSAIS, 2002). Elles sont de plus en plus nombreuses à manifester un engagement. Elles cherchent à affirmer une certaine éthique en adoptant un comportement socialement responsable. Exemples avec le marketing écologique ou le marketing des causes. La RSE a la pouvoir d'avoir un impact sur les consommateurs et la performance financière. L'évaluation du grand public portera essentiellement sur la capacité de l'organisation à mettre en valeur des actions socialement responsables.

Plusieurs raisons incitent les entreprises à entrer dans une optique de responsabilité sociale d'entreprise.

Tout d'abord pour l'image de marque. 44% des français tiennent compte du critère de citoyenneté lors de leurs achats avec des valeurs telles que la lutte contre le travail des enfants ou encore le commerce équitable. Puis, par rapport à l'ensemble des scandales qui vont à l'encontre d'une certaine éthique. Exemple marquant avec la baisse des bénéfices pour Nike, qui est passé de 700 Millions de dollars en 1997 à 400 Millions

[15] http://franceolympique.com/art/298-la_charte_du_sport_pour_le_developpement_durable.html
[16] http://www.sports.gouv.fr/index/acteurs-du-sport/sport-et-developpement-durable/
[17] Sponsoring.fr – Hors série [n°2] Décembre 2011

de dollars en 1998. La fameuse « *virgule* » a connu une chute vertigineuse qui aurait pu lui coûter sa survie sur le marché. Les multinationales sont extrêmement soucieuses de leur réputation. Les ONG n'hésitent pas à sensibiliser les consommateurs, l'opinion publique pour lutter contre celles-ci. Ces organisations profitent de leur accès facilité aux médias pour diffuser de l'information via Internet, par la création d'événements médiatiques ou la mise en place de boycott (CHAUVEAU et ROSE, 2003). Aujourd'hui, elles s'attellent sur la notion d'éco-efficacité. En résumé, comment produire plus de biens et de services en utilisant toujours moins de ressources et en polluant moins ; tout en insérant, une dimension sociale afin de trouver un équilibre entre l'aspect économique, environnemental et social.

Le volet des ressources humaines rentre également en ligne de compte. Les organisations non-responsables attirent moins les jeunes diplômés. Le problème qui subsiste est le manque d'identification et de mobilisation autour des objectifs organisationnels. A cela s'ajoute la préoccupation des ressources énergétiques et les soucis des économies à grande échelle. Dans la continuité, les entreprises cherchent à attirer les investisseurs. D'où le développement de l'ISR[18] (Investissement socialement responsable). Il serait la déclinaison financière du développement durable. L'investisseur intègre dans ses décisions des critères extra-financiers. Ils sont de l'ordre de l'environnement, de l'éthique, du social. Il ne se concentre pas exclusivement sur des logiques de rentabilité financière.

Dans un tout autre domaine, il convient de nos jours de privilégier les aspects juridiques et de faciliter les négociations collectives. On entend par ici le fait de favoriser de meilleures relations avec les syndicats, d'anticiper la législation pour éviter que la non-responsabilité ne conduise les pouvoirs publics à mettre en place des contraintes légales plus dures. De nombreuses sociétés incorporent des initiatives dont le but est d'être en osmose avec ces « *nouvelles tendances* » de responsabilisation. L'illustration la plus frappante est EDF Fondation dont le but est de soutenir des actions d'intérêt général en vue de dynamiser et de promouvoir le lien social, l'environnement, la protection de la planète en France et partout dans le monde.

LE MANAGEMENT DE LA RSE

Pour s'engager dans une telle démarche, les entreprises doivent définir le contour des actions à mettre en œuvre. Le management demeure donc être une priorité. De nombreux éléments sont à assimiler pour répondre de la meilleure des manières aux multiples champs d'application. Cela passe par le respect de l'environnement et la compétence à manager les ressources et les déchets mais également instaurer une sécurité au niveau des produits et de la production. Cette sécurité s'interprète sous toutes ses formes (liens avec les fournisseurs, approvisionnement, sous-traitance…). Sans oublier le climat social. Les items sont vastes et concernent les conditions de travail, l'égalité des chances, la rémunération et la couverture sociale. L'entreprise

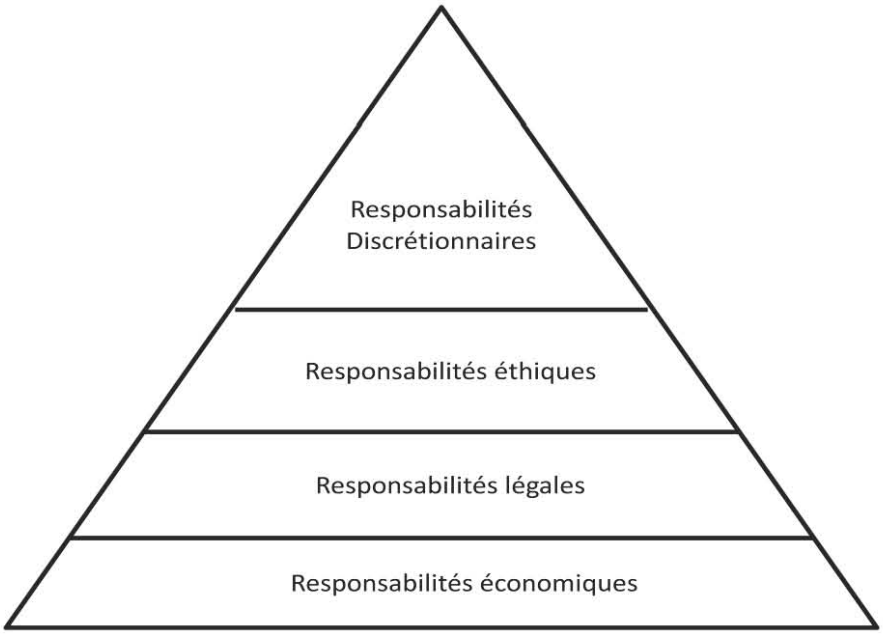
[18] http://www.environnement-france.fr/0123-investissement-socialement-responsable-isr-2

veillera à développer la formation professionnelle, à couvrir les travailleurs en termes de santé, de famille. Elle se devra donc de respecter les droits de l'homme et tout ce qu'ils recouvrent : respect des règles internationales du droit du travail, l'exclusion sociale, la pauvreté et le travail des enfants. En lien direct avec ces propos, l'entreprise revêtira une éthique irréprochable et s'engagera dans le développement local par la création d'emplois, par des partenariats ou par le soutien à des projets jeunes. Pour finir, ses rapports avec ses parties prenantes seront irréprochables sur les sujets liés au développement durable. Elle adhérera aux diverses lois en vigueur qui fixeront les codes de conduite à tenir au sujet des normes et des labels.

L'étendue de cette partie montrera que ce précédent paragraphe ne reflète qu'une vision utopique de la réalité de l'engagement des entreprises.

Les différents niveaux de responsabilité

Pour comprendre de façon optimale la notion de responsabilité, nous allons illustrer nos propos à l'aide la pyramide de CARROLL (1979) qui représente les différents niveaux de responsabilité.



Le premier niveau « *responsabilités économiques* » signifie que l'entreprise doit produire des biens et des services dont l'homme a besoin pour vivre en société. Son activité est censée lui permettre de tirer des profits afin de rester pérenne et d'assurer son développement. Cette revendication est perçue comme une exigence de la part de la population.

Le deuxième niveau « *responsabilités légales* » annonce qu'il est impératif de respecter les différentes formes de législation. Pour ce faire, l'entreprise doit tenir compte de son activité économique. En effet, elle considère celle-ci comme partie prenante du contrat

social défini par les lois et les règles dictées par la société. Les deux échelons doivent donc coexister.

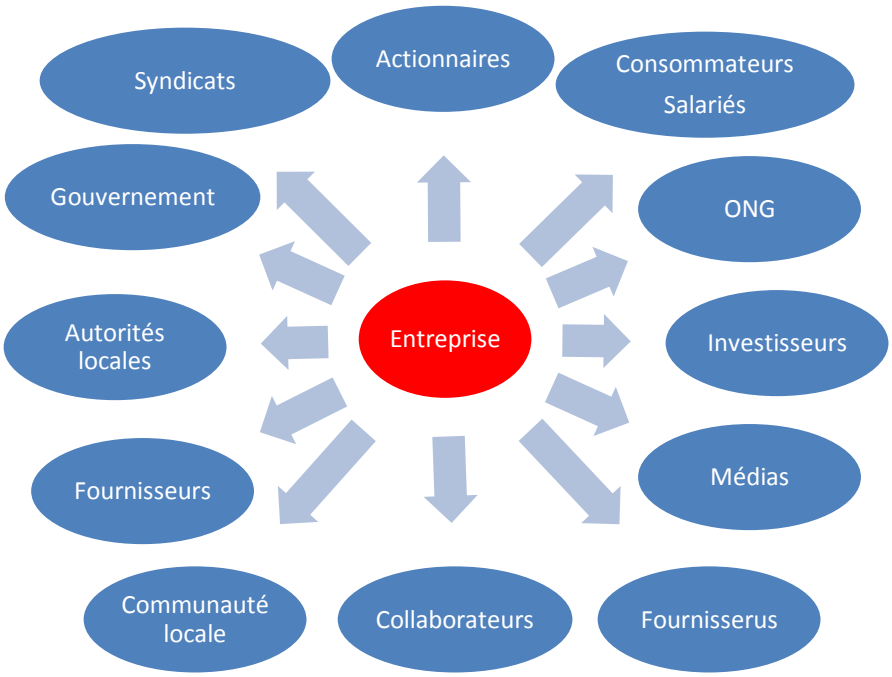
Le troisième niveau « *responsabilités éthiques* » déclare que l'entreprise se doit de respecter des valeurs, des mœurs et une certaine morale en vue d'atteindre un idéal de société. Elle précède la loi puisque chaque code législatif repose sur des valeurs éthiques comme être loyal dans les affaires. En revanche, nous pouvons également préciser qu'elle suit l'éthique, car toutes les situations ne peuvent pas être toujours anticipées.

Le dernier palier « *responsabilités discrétionnaires* » peut être perçu comme facultatif. Effectivement, la société attend des engagements citoyens des entreprises mais bien entendu, cela n'est pas vu comme une obligation. Nous sommes ici dans une perception utopique.

Ce schéma permet d'avoir une première vision des notions de responsabilités. Il permet de comprendre l'investissement des organisations et leur politique de fonctionnement. Dorénavant, il faut tenter de savoir vers qui les entreprises s'engagent et envers quoi.

Responsable envers qui ?

Tout ceci nous amène à nous poser une question majeure : envers qui les entreprises doivent-elles être responsables ? FREEMAN (1984) cite la notion des parties-prenantes « *Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ». Pour illustrer ces propos, voici une illustration simplifiée du management des parties prenantes.



BOON, p.30

Pour appuyer cette illustration, nous allons détailler le concept des parties-prenantes à travers une typologie :

Parties prenantes primaires : ce sont les groupes cruciaux pour la survie de l'organisation : actionnaires, investisseurs, fournisseurs, collaborateurs, consommateurs, salariés et les pouvoirs publics.

Parties prenantes secondaires : ce sont les groupes dont les effets sont indirects : opinion publique, les médias, les ONG.

En théorie, il faut être capable d'identifier ces parties prenantes mais aussi, leurs demandes afin d'y répondre. En pratique, nous constatons que ces dernières ont des attentes antagonistes, elles n'ont pas le même pouvoir ni la même légitimité. De plus, toutes les demandes n'ont pas toutes un caractère éthique. C'est pourquoi, l'organisation se doit de prioriser les demandes. La responsabilité sociale d'entreprise s'élabore en effet sous la contrainte.

La RSE a une influence significative sur le consommateur. Quel que soit le secteur ou le domaine d'activité de l'entreprise, il est directement ou indirectement impacté par la qualité du produit ou de la prestation. Il cherchera à s'identifier à une qualité de vie meilleure.

La RSE implique également les acteurs du sport c'est-à-dire les pratiquants, les fédérations, les associations, les collectivités territoriales, les entreprises pour décider ensemble du développement sportif qui répond aux exigences de solidarité, aux aspirations de bien-être des sportifs et non sportifs, à la préservation des ressources naturelles en vue d'un partage relativement équitable sur un territoire géographique.

Responsable envers quoi ?

Après avoir répondu à une première question qui pousse à se demander vers qui les entreprises doivent être responsables, il faut réfléchir dorénavant, envers quoi elles doivent être responsables? Pour y répondre, nous nous baserons sur la Norme ISO 26000, publiée en 2010, qui propose un cadre commun dans la démarche de mise en œuvre de la RSE. Elle établit une ligne directrice pour l'ensemble des entreprises.

Il est souvent déclaré qu'adhérer à une telle démarche est source de progrès. La RSE est un avant toute chose, un outil de réflexion. Son rôle est ni plus ni moins de réajuster l'organisation de l'entreprise. Mais avant d'agir, il convient de passer par une phase de méditation sur ses propres méthodes avant d'envisager la phase d'action. Comme nous l'avons citée à maintes reprises, la RSE se structure à travers des responsabilités différentes. Le centre névralgique est bien évidemment la responsabilité du management pouvant se traduire par les formes de gouvernance, de communication, de promotion ou de respect de la loi. Tout autour gravite trois grandes responsabilités. En l'occurrence, la responsabilité sociale impliquant la participation de la communauté, la responsabilité environnementale prônant les économies de ressources et de bien-être

ainsi que la responsabilité économique visant à intégrer les actionnaires, les clients ou encore les partenaires dans la démarche. Deux pratiques existent pour appréhender la RSE. D'une part, identifier sa responsabilité sociétale et d'autre part, identifier les parties prenantes.

La norme ISO 26000 s'applique de manière internationale. La taille ou le secteur n'influence en aucun cas son application. L'intérêt est de prendre en compte des questions prioritaires de l'ordre de l'engagement sociétal, de la bonne pratique des affaires, des relations et des conditions de travail, des droits de l'homme ou bien même des systèmes de gouvernance. Le volet économique n'est pas une priorité, c'est un vecteur transversal qui incorpore ces diverses préoccupations. Favoriser une politique de RSE séduira automatiquement les parties prenantes (ONG, consommateurs…) et permettra de prendre conscience des impacts liés aux activités de l'entreprise. Certains secteurs sont « génétiquement irresponsables » tels que le tabac, les armes et l'alcool.

Pour répondre pertinemment à cette question, quatre items permettent de comprendre envers quoi nous sommes responsables. Tout d'abord, les activités philanthropiques de l'entreprise où la priorité est d'améliorer la qualité de vie des travailleurs. Puis, que celle-ci ait un respect inconsidéré envers l'environnement. En parallèle, il est indispensable de prendre en compte les consommateurs dans les politiques de développement. Tout ceci, dans un respect absolu des lois.

Régulièrement mis en tête d'affiche, les acteurs gravitant autour de la structure doivent être identifiés. La finalité de ce travail est d'adapter et de choisir des actions, des discours adaptés à leurs besoins.

L'évaluation de cette initiative portera sur des indicateurs économiques, managériaux, sociaux, environnementaux. Aucune note ne sera attribuée, cette démarche a pour seul but de dégager des pistes de développement pour l'avenir des structures. Nous entendons parler également de « notation sociétale » (ou screening) qui a pour but d'évaluer les entreprises sur des critères éthiques, sociaux ou environnementaux. A titre d'exemple en France, il existe VIGEO, leader européen dans l'analyse, le conseil et la notation des organisations sur les enjeux environnementaux et extra-financiers. Il s'appuie sur l'envoi de questionnaires, de rencontres avec les dirigeants et d'informations pouvant provenir d'ONG ou de la société elle-même (bilan social, investissement sur le développement durable).

SPORT ET RSE

Des niveaux d'engagements variables

Il est vrai que la préoccupation envers le développement durable, le respect de l'éthique ou encore les règles de bonne conduite s'est intensifiée au fil des années. Mais toutes les entreprises n'ont pas le même degré d'investissement face à ces nouveaux enjeux. Des auteurs se sont distingués en proposant une classification des niveaux d'engagements des organisations. LOUPPE (2006) en suggère deux :

- les entreprises ayant des attitudes de contestation. Comme son nom l'indique, elles font face à ces problématiques environnementales ou encore sociétales.
- les entreprises ayant des attitudes d'intégration. Elles, à l'inverse, associent parfaitement ses dimensions à leurs valeurs.

GRANDVAL et SOPARNOT (2005)[19] énoncent eux aussi, deux types d'entreprise :

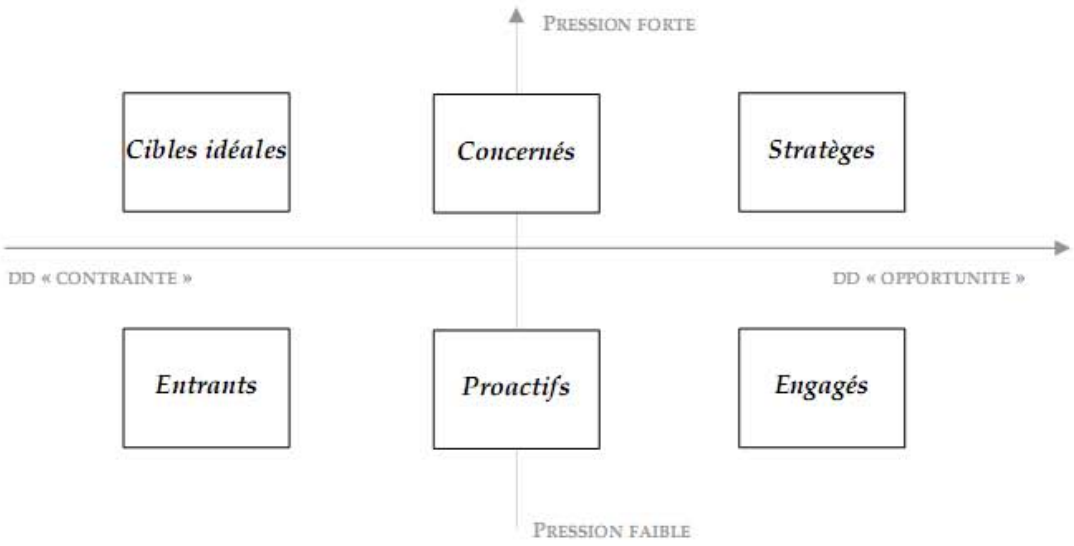
- Celles ayant un comportement dit éco-défensif. Le développement durable est perçu comme une contrainte légale forte favorisant des coûts supplémentaires et inutiles. En effet, ils seraient contraires à la réalité économique. Aucun avantage ne peut être dégagé d'un tel engagement. En résumé, soit les entreprises se mettent « hors la loi », soit elles font le strict minimum pour s'aligner à ces pratiques.

- Celles ayant un comportement dit éco-sensibles. Ici, c'est une toute autre conception. L'engagement auprès de la responsabilité sociale d'entreprise ou du développement durable rentre en ligne de compte dans les orientations stratégiques des entreprises. Les engagements sociaux et environnementaux priment sur la rentabilité financière.

C'est à ce moment qu'intervient la typologie des comportements de CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE (2007). L'intérêt pour les entreprises se situe soit à l'échelle de la notoriété et de l'image dégagée, soit à l'échelle de leurs objectifs dont la priorité est de les combiner aux valeurs de la société. Dans le premier cas, l'idée est de répondre d'une part à la demande de cette dernière et d'autre part à la demande des hautes instances de l'organisation. Le but est de mettre en lumière les efforts effectués à travers le système de production de biens et de services de l'entreprise. Dans le deuxième cas, elles s'inscrivent dans une stratégie globale qui peut être déclinée par l'intégration de la RSE dans l'activité économique –séparée, intégrée faiblement ou parfaitement intégrée-.

NOVETHIC [20] illustre par un schéma six types de stratégies d'entreprises face aux différentes pressions exercées par l'opinion publique, les ONG ou encore par la législation.

[19] SWAEN V., L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs, Recherche et applications en Marketing, Volume 23, n°4. 2008
[20] Centre de ressources sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable (ISR)



Source : Etude Novethic 2003, « L'engagement des marques de sport dans la responsabilité sociale et environnementale » HILLAIRET et BOUCHET

L'axe des abscisses représente à gauche, le développement durable vu sous la contrainte et à droite, vu comme une opportunité. L'axe des ordonnées illustre la pression, forte ou faible. *Les cibles idéales*, face à la forte pression, tentent par leurs actions d'épargner des risques pouvant les mettent en cause. *Les entrants*, face à une pression assez faible, intègrent une démarche d'adaptation envers les préoccupations de responsabilité sociale et environnementale. *Les concernés*, face à la pression de l'environnement entrevoient des opportunités de marché offertes par le développement durable. *Les proactifs* détiennent la particularité d'envisager des actions autour du développement durable afin d'anticiper la demande des clients. *Les stratèges* sont quant à eux soumis à une forte pression. Le développement durable devient donc une priorité dans leurs stratégies. Pour terminer, *les engagés*, face une pression externe nettement moindre, vont combiner le développement durable à leurs valeurs propres en vue de construire une politique responsable affilier à leurs stratégie.

Un secteur économique comme les autres

Le sport, en se commercialisant, est devenu un secteur d'activité comme les autres. Pour comprendre son évolution nous allons dresser une chronologie rapide. Dans les années 30, nous assistons à une vulgarisation de la pratique du sponsoring aux Etats-Unis. Trente ans après, apparaissent les premiers versements des droits de retransmissions TV au Comité International Olympique. Au cours des années 70, les partenariats s'intensifient, Coca-Cola avec la FIFA ou bien la BNP avec Roland Garros.

La plus grande révolution est sans nul doute en 1981 avec l'ouverture des J.O aux sportifs professionnels. Mais en 1984, grand tournant aux J.O de Los Angeles, les financements sont privatisés. C'est les grands débuts du sponsoring avec l'exemple le plus marquant de Coca-Cola aux J.O d'Atlanta en 1996. Du fait de son origine et de son implantation sur le lieu des olympiades, Coca a su en tirer profit afin d'être vu comme

l'organisateur officiel. En effet, la marque américaine et la flamme olympique se sont associés sur un partenariat portant jusqu'aux jeux de 2020.

Durant ces années, on constate l'apparition des concepts de «*sponsor officiel*», mais aussi *d'Ambush Marketing*[21] avec la systématisation des droits de retransmissions TV, l'exploitation commerciale des symboles olympiques, la création d'un programme mondial de marketing de jeux, l'internalisation de la fonction marketing par le CIO.

Dans les années 90, la loi Evin[22] est votée. Les terminologies de «*Top sponsors*», de « *merchandising* [23]» et de droits dérivés apparaissent dans le domaine du sport. Il y a par ailleurs un abandon des monopoles de la télévision publique due au lancement concomitant des chaînes privées.

Durant ces dix dernières années, l'impact des TV numériques thématiques sur l'offre des programmes sportifs est plus soutenu. Les enjeux d'Internet et de la téléphonie mobile sont mis en lumière. Ils sont accompagnés depuis peu par la légalisation des paris sportifs.

Voici à travers un tableau le poids économique du sport :

Marché	**Poids économique**
Marché mondial des biens et services	550-600 milliards d'euros
Marché mondial du football	250 milliards d'euros
Marché mondial des articles de sport	150 milliards d'euros
Marché mondial des droits de retransmission	60 milliards d'euros
Marché mondial du sponsoring sportif	18 milliards d'euros

Données Licence Management du Sport, UFR STAPS Nancy

[21] Source : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Ambush-marketing. « Les pratiques d'ambush marketing consistent pour une marque à "parasiter" un évènement profitant d'une forte exposition médiatique, comme par exemple un grand évènement sportif, sans en être un partenaire ou sponsor officiel »

[22] Source : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Loi-Evin. La loi Evin du 10 janvier 1991 règlemente la publicité pour l'alcool et le tabac. En ce qui concerne l'alcool, la loi stipule que seul l'affichage, la radio (sur certaines tranches horaires) et la presse (hors titres jeunesse) peuvent être utilisés et que le message doit rappeler que "L'abus d'alcool est dangereux pour la santé".
Pour le tabac, le principe retenu est celui d'une interdiction générale de la publicité, sauf à l'intérieur des débits de tabac. Les opérations de parrainage à des fins publicitaires sont également interdites ainsi que la distribution d'objets publicitaires

[23] Source : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Merchandising. « Le merchandising regroupe l'ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à leur présentation. »

La conversion du sport aux enjeux économiques signifie la modification du statut de tous ses acteurs de la manière suivante : le supporter au consommateur, l'athlète au travailleur, le club à une marque, le sport à une marchandise. Mais comme tout secteur le sport génère des effets négatifs. Nous les répartirons sous trois dimensions.

- **Environnemental :**

Nous traiterons ici les effets sur la pratique elle-même. Mais il ne s'agit pas de dresser un classement des « derniers de la classe ». Cependant, certaines pratiques sportives sont, par essence, polluantes :

L'exemple le plus parlant est celui du Dakar (sports mécaniques). Il concentre 250 motos, 160 voitures et 70 camions. Ils parcourent près de 10 000km. Cela signifie qu'il y a une utilisation massive de carburant (énergies fossiles) à des fins purement compétitives. 900 tonnes de CO2 sont dégagées durant l'épreuve. En parallèle, il faut intégrer les équipes de journalistes et les équipes de « suivis des pilotes » qui se déplacent en hélicoptères. En contrepartie, des manifestations, des animations annexes sportives ou culturelles sont organisées auprès des villes et villages pour contrebalancer l'environnement polluant des étapes.

Nous pouvons aller plus loin avec le tournoi de Roland Garros et la consommation effrénée de balles. En France c'est 14 millions de balles/an, en Allemagne, 25 millions de balles/an. Roland Garros représente à lui seul 60 000 balles/tournoi. C'est peut-être un détail aux yeux de tous, mais elles détiennent la particularité de ne pas être recyclables à cause de leur noyau en caoutchouc. C'est pourquoi, en vue d'être en lien direct avec une politique de RSE, Gaël BONNAIRE, à monté en 2007, une action appelée « Balle Jaune » dont le but est de faire la collecte des balles dans toute la France, pour les broyer et en faire des sols sportifs. En parallèle a cette action, Jean GACHASSIN (président la fédération française de Tennis) à intégré un groupe de travail d'une dizaine de personne pour mettre en pratique des actions liés au développement durable. Un budget de 100 000€ d'exploitation et 100 000€ en investissements[24]. La fédération de Tennis s'est appuyée sur trois grands axes : rendre l'organisation des événements éco-responsables, favoriser le développement durable à tous les niveaux de la fédération et rendre la vie du siège de la FFT éco-responsable.

Les grandes manifestations sportives ont la capacité de rassembler des foules immenses en un même lieu. En France, c'est 200 000 manifestations sportives /an (BARGET et GOUGUET, 2010). Lors des événements, la première source de préoccupation concerne les déchets produits par les spectateurs. La boisson et la nourriture symbolise 66,5 tonnes de déchets et seulement 1% des déchets sont recyclés. La deuxième source de préoccupation se situe au niveau du transport des spectateurs qui provoque des émissions de gaz à effets de serre, sans occulter la consommation d'énergie pour assurer le spectacle. Imaginez une finale de Coupe du Monde sans lumières ni musique. Le Stade

[24] Sport Stratégies N° 250 (28 février au 5 mars 2011)

de France c'est 36 blocs de 5 enceintes x 250 000 watts, 454 projecteurs, deux écrans géants x 196m² (soit l'équivalent de deux terrains de tennis) (DESBORDES, 2003).

Ces divers éléments nous incitent à intensifier notre réflexion sous deux angles économique et social.

- **Economique (redistribution des richesses inégales) :**

Le spectacle sportif est mondialisé. Ses richesses sont souvent redistribuées loin de l'endroit ou elles ont été produites. Il y a une main mise des médias ce qui provoque des inégalités financières donc des inégalités sportives. Sur ces trente dernières années par exemple, 5 000 joueurs brésiliens ont signé dans des clubs étrangers. Achetés peu chers, ils sont ensuite revendus à l'intérieur des championnats européens à prix d'or. C'est le cas de Kaka, acheté 7 millions d'euros par le Milan AC à São Paulo, il est ensuite racheté par le Real de Madrid à 67 millions d'euros. Conséquence, l'investissement consenti par les centres de formation brésilien s'appauvrit.

En surcroit, il y a une baisse de la diversité des sports diffusés ce qui provoque une difficulté pour financer des sports non-médiatiques (comme le handball il y a une dizaine d'années). Cela est quelque peu altéré par l'explosion des bouquets satellites. La hausse des prix se durcit pour les consommateurs (téléspectateurs) à mesure que les droits de retransmission augmentent.

Pour approfondir notre démarche, nous allons étendre notre explication sur l'aspect social.

- **Social :**

Nous chercherons ici davantage à interpeller. Le thème le plus évocateur pour illustrer ce sujet est bien évidemment le dopage. C'est un véritable fléau pour notre société et les luttes ne cessent de s'intensifier pour enrayer la pratique (légitimité de l'Agence Mondiale d'Antidopage). Le sport peut entraîner en outre des dommages collatéraux. Exemple phare avec le racisme et les cris de « singe » dans les stades. Ce phénomène ne cesse de perdurer malgré les multiples mesures instaurées. C'est en Italie et en Espagne que la xénophobie frappe le plus. Quand est-il aussi du scandale des quotas à la Fédération française de football ? Véritable tremblement de terre et objet médiatique.

Le domaine sportif détient des facettes pour le moins désobligeantes. Les disciplines laissent apparaître encore des sentiments de sexisme et d'homophobie. Les sportives gagnent en moyenne moins que les sportifs. Et cela, pour n'importe quel sport. Très peu de femmes font partie des instances dirigeantes. Pour exemple, quatre femmes sont actuellement présidentes de fédération dont une seule est olympique, celle de l'équitation. Et 3,8% des femmes sont des directrices techniques nationales.

Ces défaillances ne s'adressent pas exclusivement à la gente féminine. Le Paris Saint Germain –club de football mythique de la capitale- racheté par les qataris a fait parler de

lui face au partenariat qui unissait leur club au Paris Football Gay. L'image du football professionnel ne pouvait pas coller avec une association telle que celle-ci.

Le hooliganisme[25] est également un sujet de haute importance. Il se rattache plus particulièrement au football et sévit sur tous les terrains du monde. Lors de la rencontre AS Nancy Lorraine – Feyenoord Rotterdam, rencontre de Coupe d'Europe, (victoire 3-0 du club lorrain), les hollandais venu en nombre, ont détérioré le stade Marcel Picot et menacé les supporters nancéiens. Un fait invraisemblable de nos jours.

Le secteur sportif, un contexte spécifique

Le sport génère des effets négatifs comme tout secteur économique. Mais il possède des spécificités qui en font un contexte représentatif en matière de RSE. Il dispose de ressources inimitables et d'un système de valeur à part. En l'occurrence avec l'éthique sportive qui en fait un levier de la RSE. L'éthique est une « *branche de la philosophie qui guide la conduite des hommes entre notion de Bien/Mal (morale) et de règles normatives* » (MERCIER, 1999). Il renvoie à un certain nombre de règles et de valeurs nécessaires à la vie du mouvement sportif. Cinq principes peuvent ainsi être relevés :

- La non-discrimination (racisme, homophobie, sexisme, etc.)
- L'humanisme (égalité, fraternité, respect, etc.)
- L'universalité (mondialisation, sport/olympisme pour tous, etc.)
- La solidarité (entraide, coopération, etc.)
- Le sport, l'éducation et la culture (enseignement, apprentissage, connaissance, etc.).

Ces principes font du sport un secteur « *génétiquement responsable* ». Seul problème, l'éthique sportive emprunte alors une logique inverse à celle de la RSE. En effet, la RSE répare les effets négatifs. L'éthique quant à elle, propage les effets positifs. Par conséquent, le secteur sportif a eu tendance à délaisser ses propres problématiques pour aller « *faire le bien* » sur d'autres terrains.

Exemple avec le cas de l'Olympique Lyonnais fondation[26]. L'OL fondation créée en 2007, détient un budget de 85 000€ sur 5 ans. Elle est gérée par un comité d'administration qui définit la politique générale et précise ses souhaits quant à la nature des projets qui pourraient être soutenus. L'OL fondation a formalisé quatre domaines dans lesquels elle souhaite intervenir : l'insertion par le sport, l'éducation, l'aide aux personnes malades ou hospitalisées et le soutien au sport amateur. Elle a mené certaines initiatives telles que la journée mondiale des premiers secours, la 17ème pyramide des chaussures de Handicap International. Elle a adressé de plus, son soutien à la recherche contre le cancer.

[25] Voyou qui se livre à des actes de violence et de vandalisme, en particulier lors de manifestation sportive. (Le petit LAROUSSE)
[26] Source : http://www.olweb.fr/fr/Fondation/700001/Presentation

Ce secteur possède des ressources intangibles. Les organisations sportives disposent de ressources inimitables : une grande visibilité médiatique, un pouvoir de communication, une attractivité vis-à-vis du jeune public et un pouvoir de sensibilisation aux causes sociétales. (SMITH et WESTERBEEK, 2007). Les organisations publiques comme privées, ont tendance à utiliser les évènements sportifs comme support à leurs stratégies de RSE (BRADISH & CRONIN, 2009). Elles peuvent ainsi développer un marketing sociétal : « *union d'efforts d'une organisation à but lucratif et d'une autre à but non lucratif afin d'en tirer un bénéfice commun* ».

De nouveaux enjeux font alors leur apparition. C'est le cas du parrainage responsable. On utilise l'événement sportif comme levier d'actions et de communication autour de la responsabilité sociale. Les organisations tentent de sortir du classicisme du sponsoring et imaginer de nouvelles formes de partenariats (exemple : organisation sportive et ONG).

Mais une question se pose, quels sont les bénéfices de telles actions ?

Pour les entreprises privées, elles vont étendre leur réputation, jouer sur les relations publiques, améliorer leur relation client afin de créer de nouvelles opportunités de marketing. Pour l'événement sportif en lui-même, il faut étoffer la stratégie globale de RSE, réaliser des économies de ressources. C'est pourquoi, de nombreuses sociétés vont externaliser leurs actions de RSE en vue de disposer d'un projet « clé en main ». La RSE a pour objectif de défendre un grand nombre de causes : l'environnement, la santé, l'éducation, la pauvreté, le racisme, l'égalité, la liberté etc.

Matrice SWOT de la RSE

L'analyse SWOT (Menaces, Opportunité, Forces, Faiblesses) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, d'une entreprise avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Forces	**Faiblesses**
- Secteur perçu comme génétiquement responsable - Ressources inimitables	- Atrophie philanthropique - Résistance du mouvement sportif à la logique de réparation des effets négatifs
Menaces	**Opportunités**
- Intérêts du terrain sportif pour les organisations publiques, privées, ONG.	- Normalisation (ISO 26000) - Standardisation des pratiques spécifiques RSE : fin des spécificités ?

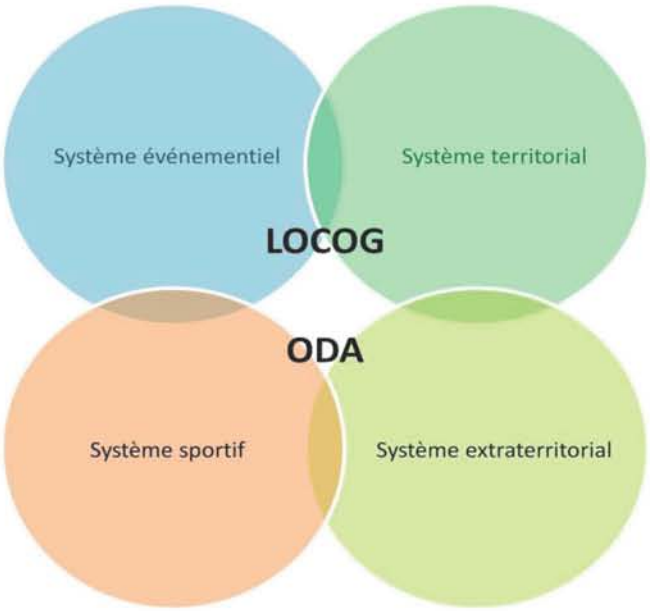
CAS DES J.O de Londres

Avant de souligner l'implication des J.O de Londres, nous pouvons mettre en lumière et souligner les premiers efforts des J.O de Vancouver en 2010. Pour que l'impact sur l'environnement soit moindre, les organisateurs ont réfléchi à toutes les composantes de la manifestation. En l'occurrence par l'utilisation du bois impropre ou par la récupération des eaux pluviales. Il y eu un investissement commun pour favoriser un respect de l'environnement.

Mais pour comprendre les J.O de Londres face aux problématiques de développement durable et de responsabilité sociale, partons des fondements de l'organisation. Les J.O sont divisés en deux structures :

- Le LOCOG (London Organising Committee of the Olympic Games[27]) assure la partie organisationnelle de l'olympiade et des jeux eux-mêmes.
- L'ODA (Olympic Delivery Authority[28]) assure la construction des sites et des infrastructures.

Ce schéma accompagné de son tableau facilite la compréhension de leurs champs de compétences.



[27] Traduction : le comité d'organisation des jeux olympiques de Londres
[28] Traduction : Autorité des aménagements olympiques

	Organisations centrales	Exemples de parties prenantes
Système événementiel	- Partenaires financiers	1360 entreprises ayant passé contrat pour la construction et l'installation des infrastructures
Système sportif	- Comités nationaux olympiques	- Fédérations sportives internationales
Système territorial	- Maire de Londres et régions associées	- Offices de tourisme - Associations locales
Système d'influence extraterritorial	- Département de la culture, des médias et des sports (Gouvernement) - ONG	- Etablissements scolaires et universitaires - Opinion publique

Acteurs investis sur les J.O de Londres

Le bureau du LOCOG ainsi que le bureau de l'ODA sont constitués par les représentants de l'ensemble des parties prenantes primaires. De ce fait, la balance du pouvoir entre les parties prenantes est mieux équilibrée (les financeurs privés du LOCOG se retrouvent face aux financeurs publics de l'ODA). L'antagonisme entre les demandes est réduit. Les financeurs privés comme publics sont dans une logique de communication responsable. L'outil de communication responsable unique que constituent les J.O permet une prise en compte large des problématiques de responsabilité sociale. Un ensemble de « *programmes olympiques* » est élaboré pour répondre à chaque problématique de RSE. Les J.O constitueront une référence en matière de responsabilité sociale des évènements.

Quelques exemples pour appuyer nos propos :

L'Olympic Park Legacy Company[29] s'est lancée dans la réhabilitation des quartiers environnants par l'implantation d'espaces végétaux, d'équipements réadaptés pour accueillir les clubs sportifs locaux en vue de transformer par la suite le village olympique en logements. La volonté était aussi de créer des commerces durables pour favoriser la création d'emplois. On se sert des compétences des partenaires des J.O pour améliorer la durabilité de l'événement. EDF a développé « *l'Energy Center* » dont le but est de réduire considérablement les émissions de CO2 en refroidissant la centrale grâce à de l'eau usée.

Sur le volet social, des mesures de RSE sont prises tant pour les parties prenantes internes qu'externes. En interne, les ressources humaines du LOCOG prévoient 70 000 bénévoles, et l'ODA attend 10 000 ouvriers sur le Parc Olympique.

[29] Traduction : La Société du parc olympique

En parallèle des programmes sont établis pour rester dans la dynamique de la RSE :

- Access Now *: programme de recrutement des personnes handicapées*
- Attitude Over Age *: programme de recrutement des jeunes et des séniors*
- Women into Construction *: recrutement des femmes sur les chantiers*
- BAME *: 18% de la main d'œuvre est d'origine étrangère : acquisition du CSCS (certificat de compétences dans le secteur de la construction).*

En externe, des plateformes éducatives seront mises en place à destination des écoles, collèges, lycées, universités pour faire vivre l'événement à travers des forums ou par la création de manifestations à caractère éducatif. Elles symboliseront une véritable ressource pédagogique pour les enseignants. Enfin pour conclure sur ce volet, un autre projet de soutien se dégage. Il s'appelle « *Inspire by London 2012* ». C'est un programme d'aide à des associations diverses (près de 500 projets soutenus).

Sur le volet économique, le CIO s'est engagé dans un modèle « redistributeur » à destination du sport de masse. A chaque olympiade, Il reverse 250 millions de dollars aux CNOS[30] pour le développement du sport.

Les actions se multiplient, en revanche, Yves LE CAIGNEC[31] (consultant sport et développement durable New Market New Concept) constate les efforts depuis quelques années mais tient à préciser que malheureusement « *on tape sur un clou une fois tous les quatre ans. Ce n'est pas suffisant pour faire rentrer les choses dans la réalité* ».

Un souci d'efficacité ?

Trop souvent les enjeux commerciaux, relationnels, d'images sont traités de manière autonome alors que les entreprises sont soumises à des objectifs beaucoup globaux. En s'associant avec des organismes ou des associations compétentes en matière de responsabilité sociale, sociétale ou en matière de développement durable, elles ont nettement plus de chance et de compétences pour atteindre cette sphère et mener à bien des actions en matière de RSE. Pour créer un événement sportif, il est primordial de pouvoir fédérer les acteurs privés et publics d'un même territoire. Le but n'est pas purement financier. Il faut être capable d'être au service du développement territorial. Et la première étape passe par la réalisation de projets locaux.

L'entreprise socialement responsable est protéiforme (CHAUVEAU et ROSE, 2003). Pour arriver à atteindre un niveau d'efficacité, elle doit assurer et faire en sorte que ses employés s'épanouissent pleinement. Pour cela, il faut veiller à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle mais également faire valoir l'égalité des chances et la mixité des sexes. Le paradoxe de la responsabilité sociale est de la concevoir simplement à l'échelle du salarié ou de l'employé. Cela va bien plus loin que ca. Effectivement, les bonnes pratiques doivent s'exporter aux différents échelons (par exemple avec les sous

[30] CNOS : Comité National Olympique et Sportif
[31] Sport Stratégies N° 250 (28 février au 5 mars 2011)

traitants ou les fournisseurs). Les grandes entreprises doivent faire transparaître une image positive, de façon à ce qu'elle celle-ci s'exporte dans les petites et moyennes structures.

Le sport comme levier de responsabilité sociale

La RSE ne se décline pas exclusivement qu'à travers les dirigeants. Ce qui est le plus compliqué, c'est de l'appliquer à tous les niveaux de l'organisation. Qui plus est, à l'ensemble des salariés. Toutes les parties prenantes doivent créer de la valeur ajoutée. La dimension financière ne devient plus la seule priorité. Dans n'importe quel domaine, l'engagement social doit être valorisé. Un exemple intéressant est donné par Julien VIVIER et Grégory QUANTIN[32] (HAVAS Sports & Entertainment). Ils comparent en effet les différentes visions des nations face au développement durable et à la responsabilité sociale. En Grande-Bretagne, ils soulignent que c'est un acte de communication avant toute chose. Aux Etats-Unis, l'intérêt est exclusivement financier alors que dans des pays comme le Canada, l'Allemagne ou la Suisse, ses pratiques sont ancrées dans les mœurs et dans la culture. Ils terminent en précisant que c'est avec ces trois visions que les entreprises doivent fonctionner.

Pour arriver à un tel résultat, les entreprises ont besoin du soutien d'acteurs intermédiaires. Ces acteurs sont les clubs professionnels, les fédérations, les ligues, les comités. Ce sont les mieux placés pour faire bouger les choses puisqu'ils détiennent la force de toucher une population de masse de façon quotidienne ou du moins hebdomadaire.

A l'heure actuelle, les organisateurs d'événements, les grands acteurs du sport perçoivent encore trop le développement durable comme un coût. Lors des manifestations, il est évident que la consommation –d'eau, d'électricité, des transports…- et la production des déchets s'intensifient. En réalité, ils représentent des leviers pour mettre en place des solutions de développement durable positives.

La RSE, une obligation ?

L'idée est de savoir si la RSE est perçue comme une approche volontaire ou bien comme une approche nécessitant un cadre réglementaire. Les 27 et 28 Novembre 2001, a eu lieu à Bruxelles, dans le cadre de la présidence belge de l'Union Européenne, un débat portant sur la responsabilité sociale d'entreprise. Mille représentants d'entreprises et d'ONG étaient au rendez-vous. Certains membres de l'assemblée ont dénoncé le volontarisme. Ils ont affirmé que chaque entreprise devait avoir sa propre approche de la RSE et qu'il fallait revendiquer la crédibilité des méthodes de contrôle interne au même titre que les autres. D'autres à l'inverse, réfutent en avançant que sans cadre législatif et sans contours, le volontarisme ne peut pas suffire. Et comme souvent, des médiateurs expliquent que la démarche de RSE doit combiner les deux éléments

[32] Sport Stratégies N° 250 (28 février au 5 mars 2011)

précédemment cités. Or, il faut expliciter ces propos comme l'a fait Richard Howitt (rapporteur auprès du parlement européen) qui souligne « *que l'action volontaire donne les ambitions et la dimension juridique donne les garanties* » (CHAUVEAU et ROSE, 2003). La RSE doit être vue comme un complément au dialogue social. Comme précisé auparavant, c'est un outil stratégique qui permet d'allier le bien commun de l'entreprise et la dimension économique.

En France, la RSE est trop souvent vue comme un petit complément des démarches syndicalistes. En revanche, il ne faut pas dramatiser la situation. A L'issue du colloque de Bruxelles en 2001, quarante membres, dont Danone et Shell se sont engagés dans une alliance ayant pour but de favoriser une croissance économique durable de l'entreprise. C'est la plus grande alliance réalisée en faveur de la RSE.

La mise en place d'une stratégie d'engagement

La RSE constitue un enjeu majeur pour les organisations sportives. Face au fossé qui se creuse entre sport de masse et sport d'élite, les engagements, la prise de conscience et les bonnes attitudes s'intensifient.

Pour affiner notre analyse, l'entreprise s'engage et détermine sa stratégie selon trois grands axes que nous nous efforcerons de détailler. A savoir l'éthique sportive, le lien social et le développement durable.

Ces dernières années ont vu entrevoir de nombreuses dérives et pratiques enfreignant la bonne conduite et l'éthique sportive. Les valeurs olympiques que véhicule le sport ont été bafouées. Pour tenter de lutter contre cette vague, des démarches ont été entreprises afin d'influencer les acteurs du sport à élargir leur champ d'application sur le plan social, sociétal et environnemental.

La norme ISO 26000[33] précise que « *la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable* » et qu'elle se traduit *« par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur l'environnement et d'en rendre compte.* »

Peu de travaux se sont intéressés à la politique de RSE intégrée au monde du sport. Ce concept reste encore mal appréhendé. Pourtant, Outre-Atlantique, les débats se sont multipliés depuis les années 1950 laissant apparaître la RSE comme « *une norme managériale à laquelle doivent se soumettre les entreprises.*[34] ». Elle serait réellement née dans les années 1970 sous la pression des ligues sportives américaines dont l'objectif était d'engager les clubs à mêler une vision stratégique et éthique.

[33] Agence française de normalisation, l'ISO 26000 en dix questions (2010)
[34] M.-D.P.Lee « A review oh the theories of corporate social responsability ; Its evolutionary path and the road ahead », International Journal of Management Reviews, 10(1), 53-73 (2010)

L'éthique sera l'objet de notre premier axe de réflexion.

La RSE représente pour l'entreprise un moyen de lutter contre les dérives. Ces dérives se caractérisent par les externalités négatives provoquées par les acteurs du sport tels que la corruption, le dopage, les paris illégaux. En parallèle, les organisations sportives désirent s'investir culturellement par des actions de redistribution des bénéfices aux parties prenantes qui les entourent.

Le sport est une activité socialisante. SMITH et WESTERBEEK (2007) citent que « *le sport exerce une responsabilité sociale à travers plusieurs caractéristiques : accompagnement des jeunes dans l'éducation, impacts positifs sur la santé…* ».

Mais alors, en quoi la RSE peut-elle favoriser le lien social ?

Il est compliqué de définir les contours de la notion de RSE. Et qui plus est, des enjeux qui s'y référent. Sur le plan social, les entreprises se livrent à des missions d'intérêt général en contrepartie de subventions distribuées par les collectivités territoriales. Le contenu est destiné à la promotion de l'activité physique comme un moyen d'intégration et d'éducation. Les agences d'événementiel par exemple, proposent toujours en parallèle de leur action principale, des activités socialisantes. Les manifestations se doivent de revêtir un caractère pédagogique. Les initiatives ont le mérite d'être de plus en plus innovantes. C'est d'ailleurs le cas avec le thème de l'emploi.

Les entreprises favorisent également une nouvelle politique de marketing appelée « *cause-related marketing* » dont l'objet est de s'allier stratégiquement avec une organisation non gouvernementale (CHAUVEAU et ROSE, 2003). Pour instrumentaliser ces nouvelles politiques sociales, les entreprises ont recours à la création de service ou structure spécifique. Les dirigeants sont soucieux d'officialiser et d'homologuer leurs actions d'intérêt général. C'est pourquoi, nous entendons régulièrement le terme de « fonds de dotation ». Le fonds de dotation est « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général* » (Jurisport 117, février 2012). Le cadre juridique est plus souple qu'une fondation et permet d'obtenir des financements privés soumis aux mêmes conditions de déductibilité fiscale.

Progressivement, la RSE prend la forme d'un outil adapté à l'instrumentalisation des actions sociales.

Peut-on en dire autant du développement durable ?

Nous nous dirigeons progressivement vers un management plus responsable où les intentions des dirigeants sont clairement exposées. Pour avoir un résultat qui colle aux attentes d'une démarche de RSE, les projets de développement se doivent d'être

toujours plus ambitieux et diversifiés. C'est pourquoi, dans ce contexte de tensions accrues, il est nécessaire de piloter un réseau hétérogène, de travailler ensemble afin de rechercher et de concilier les performances multiples (économique, sociale, environnementale). La notion de développement durable est nettement mieux comprise et mieux acceptée à l'heure actuelle. Les acteurs du sport ont compris que le terme ne s'arrêtait pas exclusivement à la protection de l'environnement.

Les initiatives sont essentiellement de deux types : l'information-sensibilisation et les nouvelles approches marketing. La première a donc pour rôle d'apporter l'information. Les entreprises se servent des outils de communication (site Internet, guide pratique, chartres) pour sensibiliser sur les pratiques écologiques, sanitaires et éducatives par le sport. La deuxième a pour objet d'utiliser des outils marketing tels que le partenariat responsable. Le sport est la troisième cause la plus soutenue depuis 2008[35]. L'événement en est l'illustration parfaite. Toutes les démarches se veulent éco-responsables. Les organisateurs sont encouragés à mesurer l'impact économique et social sur le territoire. Le sport représente plus de 34 millions de pratiquants. C'est une activité humaine qui génère, comme toute autre activité, des impacts sur l'environnement (Jurisport – Février 2012). Les acteurs du sport sont dans l'obligation de prendre conscience des responsabilités face à ses enjeux environnementaux. L'objectif est de favoriser au maximum ses impacts positifs tout en réduisant les impacts négatifs. Les grands événements ont d'ailleurs compris la leçon en multipliant les actions de développement durable. Le plus important, ce n'est pas que les actions soient toutes parfaitement visibles, mais plutôt qu'elles s'installent sur la continuité.

Les conditions impératives[36] pour parvenir à installer sa stratégie dans la durabilité sont :

- La substitution entre ressources renouvelables et ressources épuisables ;
- L'efficacité énergétique (produire plus avec moins de ressources) ;
- L'augmentation de la durée de vie des produits et l'abandon de l'obsolescence planifiée.

Les grands événements sportifs tendent peu à peu vers cette nouvelle orientation stratégique. En effet, le management environnemental s'intensifie. Le traitement de l'eau, de l'énergie, des déchets ou encore des transports est plus adapté. Néanmoins, l'attente auprès des politiques est forte. Le souhait d'instaurer un instrument officiel de mesure est grandissant.

Nous allons progressivement vers un système de décroissance dont le but est de définir ce qui est utile par rapport à la productivité. Les gains de productivité recherchés par les dirigeants causent des effets négatifs sur l'environnement. La décroissance propose de travailler en coopération et non en concurrence, de partager, d'être autonome et non

[35] Etude Admical, 2010
[36] Jurisport 109 – Mai 2011

dépendant. Mais aussi, de profiter de la gratuité des services de base, de relocaliser son économie et de privilégier le ralentissement à la vitesse. Les objectifs sont variés. Cela permettrait de retrouver son empreinte écologique, de réduire les temps de travail, de produire des bien relationnels ainsi que de réduire le gaspillage énergétique.

Les acteurs doivent se servir du sport comme modèle. C'est un bon moyen de persuasion pour modifier les comportements et faire émerger de nouveaux modèles d'organisation sociale (Jurisport 109, Mai 2011).

Depuis 2010, des assises nationales du sport se sont concertées afin d'établir une réflexion sur l'enjeu lié au développement durable. Le CNOSF, des experts, des sportifs de haut-niveau, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie et le CNDS ont préconisé neuf défis réunis dans la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD). (**Voir Annexe IV**). Il permet de poser le socle, de constituer une méthode travail pérenne entre tous les acteurs du sport. Le SNDDS (Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport) est composé de deux cent vingt-neuf leviers d'actions. C'est un support d'action, un cadre de référence en vue d'améliorer les bonnes pratiques. Le ministère des sports a d'ailleurs fondé un centre de recherche qui a pour but d'analyser, de prospecter et d'évaluer les politiques qui font le lien entre sport et le développement durable.

Les grands événements sportifs sont de véritables vitrines. Ils assurent un rayonnement international. C'est pourquoi, ils sont construits de manière responsable. Ces manifestations sont des moteurs de l'innovation. L'intégration de cette norme concerne les cinq sphères que sont les collectivités territoriales, l'Etat, les entreprises, les syndicats et le mouvement sportif.

Malgré la mutualisation des bonnes pratiques, la démarche de RSE demeure encore peu formalisée. D'un point de vue extérieur, la pratique est davantage cosmétique qu'une réelle concrétisation sur le terrain. Or, pour accomplir une telle mission, le cheminement se décline sur le long terme. Le processus de mise en place s'échelonne à travers de nombreuses étapes.

Pour espérer proposer un management responsable, la stratégie doit reposer sur deux grands axes :

- Dans un premier temps, il faut repenser sa stratégie globale et créer avec l'ensemble des parties prenantes des conditions de travail et une gestion de l'activité plus responsable. Nous l'appellerons la stratégie sociétale.
- Dans un second temps, ce projet global, pour être un levier de différenciation, doit être constitué de choix stratégiques sur le long terme. Dans l'espoir de coordonner la démarche opérationnelle et de pérenniser les actions entreprises.

Des exemples d'actions en matière de RSE

« Parce qu'il s'agit de grands événements sportifs internationaux, les tournois ont à la fois une visibilité extraordinaire mais également un impact très important sur l'environnement » (Emmanuel BAYLE, professeur IAE, Université Jean Moulin, Lyon 3).

J.O de RIO 2016 : (**Voir Annexe 3**)

C'est un symbole pour ce pays qui a réussi à décrocher les deux plus grands événements mondiaux que sont la Coupe du monde de football en 2014 et les J.O en 2016. Le Brésil passe un cap intellectuel, et s'est lancé dans la construction d'une tour d'eau solaire qui sera construite sur la baie de Rio. Le principe est majestueux[37]. L'eau de la mer sera pompée toute la journée jusqu'en haut de la tour par une partie de l'énergie récoltée à travers des panneaux photovoltaïques. L'autre partie servira à alimenter le village olympique. Et quand il n'y a plus de soleil la nuit, l'eau captée est libérée et passe dans les turbines qui produisent de l'électricité pour continuer d'alimenter le village.

De quoi être dans une lignée tout aussi dynamique que celle des J.O de Londres 2012.

« *1% for the planet* » (Sport Premiere Magazine, N°308 novembre 2011) :

Les derniers événements récents tels que la marée noire ou le drame de Fukushima ont montré que les entreprises exerçaient un impact important sur l'environnement. Ce sont en effet les entreprises qui ont les clés de la solution. C'est pourquoi il a été décidé, dans le cadre d'un label, que ces dernières reversent un loyer à la planète. Les statistiques parlent d'elles-mêmes. Seulement 2% des dons de mécénat sont aujourd'hui reversés à la cause environnementale. L'idée de ce concept est de verser un montant de son choix, aux organisations de son choix. L'optique souhaitée est de fonctionner sous le mode de la coopération et de la relation avec les associations. Le label compte à ce jour 110 entreprises membres. En 2010, c'est 40% de progression des dons aux associations environnementales. Même si ce label a du mal à dégager une certaine notoriété, c'est la source de financement la plus importante des actions de protection de l'environnement.

Le Rallye de France-Alsace **(Sport Stratégies, Benoit Angelini, 2012)**

Cet événement a pris un véritable tournant concernant l'aspect environnemental. Et plus particulièrement depuis l'édition de 2011. Ce rallye dispose d'une notoriété de plus en plus grandissante. C'est pourquoi, elle intensifie ses actions et son engagement pour cette cause. Depuis 2009, un bilan carbone est réalisé par la Fédération française des sports automobiles pour évaluer le taux de CO^2 émis. On relève pour la dernière édition, 3 300 tonnes de CO^2 dont 56% proviennent des spectateurs et 30% des équipes. L'enjeu est important. En effet, trop d'émission de gaz à effet de serre pourrait malencontreusement freiner voir même supprimer une course comme celle-ci. En

[37] Yves LE CAIGNEC (consultant sport et développement durable New Market et New Concept) – Sport Stratégies N°250 (28 février au 5 mars 2011)

parallèle, un outil d'éco-conception a été conçu. Il intervient pour mesurer le bilan carbone, pour vérifier si les objectifs envisagés sont respectés par le moyen d'actions concrètes. Et enfin, pour intensifier la politique de sensibilisation et de communication auprès des spectateurs et du grand public. Par ailleurs, les organisateurs se sont penchés sur le tri des déchets (par l'utilisation de gobelets réutilisables) et ont investi près de 120 000€ « *pour une démarche de compensation carbone des quatre éditions du Rallye de France alsace* ».

TROISIEME PARTIE : METHODOLOGIE

PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Pour avoir une vision plus approfondie de la thématique et pour répondre de la meilleure des manières à la problématique, nous avons décidé d'étudier les techniques de recueil de données et de l'information provenant des sciences sociales et humaines.

Les méthodes les plus utilisées sont l'analyse qualitative (entretien, techniques d'observation…) et l'analyse quantitative (questionnaire) deux méthodes bien distinctes qui correspondent à des approches totalement différentes.

ORIGINE DE LA DEMARCHE

Dans une économie mondialisée telle que la nôtre, les entreprises intègrent de plus en plus couramment la responsabilité sociale et sociétale. Depuis ces dix dernières années, elles entrent dans un cycle où les paramètres environnementaux et sociaux s'imbriquent dans la politique générale.

Ainsi, les pressions externes, de la part des acteurs économiques et sociaux sont grandissantes.

En effet, elles reflètent les nombreux scandales financiers, environnementaux et sociaux provoqués par les entreprises. En réalité, il y a un véritable manque de transparence sur les actions entreprises, le principal reproche s'illustrant à travers la véracité et le contenu des engagements en faveur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Par ailleurs, les organisations –publiques et privées- consacrent un budget et des moyens importants afin d'adopter une attitude dite plus responsable. Elles cherchent à surfer sur cette nouvelle vague où le profit ne doit plus être considéré comme la seule priorité. Ce marketing d'engagement a pour but de favoriser la qualité des biens et des services, la sécurité des employés et de réduire l'impact négatif sur l'environnement sans compromettre sa fonction économique.

Ainsi, nous nous sommes demandé s'il était possible pour des organisations privées mais également publiques, aux moyens financiers et humains variés de s'engager réellement dans une démarche de RSE et donc de tirer profit des bénéfices d'un engagement comme celui-ci. Pour cela, après une partie théorique, nous nous sommes engagé dans une partie pratique en interrogeant différentes structures.

L'ENTRETIEN : UNE DEMARCHE QUALITATIVE

Principes généraux

Pour BLANCHET et GOTMAN (1992, p.9), l'entretien comme technique d'enquête «*est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que l'enquête ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations* ». Cette introduction permet de comprendre les fondements de l'entretien.

En effet, il ne doit pas être considéré comme un interrogatoire de police où l'intervieweur exerce une pression pour avoir des réponses. L'intérêt de cette technique est d'instaurer un climat propice afin que l'interviewé se sente dans une position égalitaire à celle de l'intervieweur.

BLANCHET, (1987) propose cette définition de l'entretien de recherche : « *Il se définit comme un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. L'entretien de recherche est donc utilisé pour étudier les faits dont la parole est le vecteur : études d'actions passées, étude des représentations sociales, étude du fonctionnement et de l'organisation psychique* ». Nous sommes ici dans une totale opposition au questionnaire. C'est à travers la parole, la discussion que la recherche d'information s'effectue. Nous sommes davantage dans le qualitatif que dans le quantitatif. L'entretien est une technique qui s'impose quand l'intervieweur souhaite aborder des questions précises. Le questionnement est par conséquent soumis à la rencontre. Même si une préparation de ce dernier est effectuée au préalable, le déroulé est nettement plus libre. L'entretien permet de rebondir facilement sur une remarque de l'interviewé et par conséquent de s'extirper de sa trame. Il a la particularité d'être variable d'une personne à l'autre, autant sur le plan interpersonnel que social. L'interaction est un élément fondamental. Le déroulement de l'entretien est décidé par l'interviewé et l'intervieweur.

Pour BLANCHET et GOTMAN (2005), il se résume par un parcours, par une carte qui est dressé au fur et à mesure.

Il existe en revanche d'autres types d'entretiens. On recense l'entretien non directif, semi-directif et directif. La différence se caractérise par le degré de directivité de l'intervention.

Pour ce qui est du premier, il permet à l'interviewé d'exprimer l'ensemble de ses opinions à partir de la consigne et du thème de départ précisés par l'interviewer. L'objectif est de laisser la parole. L'enquêteur se contente d'écouter sans orienter l'entretien. En l'occurrence, on privilégie l'expression libre.

En revanche, cette technique peut entraîner un discours superficiel qui ne répondra pas aux attentes de l'interviewer.

Pour le second, l'intérêt est d'amener l'interviewé sur un certain nombres de thèmes. FENNETEAU, (2007) le définit comme une technique qui convient pour les études d'approfondissement. Pour cela, l'interviewer devra faire preuve d'adaptation par rapport au discours proposé par l'intervieweur. Le guide d'entretien sera un outil indispensable pour l'orienter vers les sujets à aborder.

Enfin pour le troisième, les questions sont prédéfinies et suivent un ordre précis. L'interviewer cherchera à répondre à sa problématique en respectant une certaine orientation. FENNETAU (2007), mentionne que cette technique a des limites en raison des réponses souvent superficielles.

Pour terminer, nous pouvons dissocier les entretiens collectifs et individuels.

L'entretien collectif demande une organisation plus importante et plus complexe. Il nécessite plus de temps. Par ailleurs, tous les sujets ne peuvent être abordés. De surcroît, il est compliqué de singulariser un individu. C'est pourquoi, il est souvent suivi d'un entretien individuel. Il est rapide et facile à mettre en place. Il vise à recueillir des faits, des opinions ou encore des analyses approfondies. Il se concentre sur la réalisation de la tâche.

Pour conclure, il faut expliquer à l'interviewé l'objet de la rencontre et les sujets qui vont être abordés avant d'entamer l'entretien. L'intervieweur est dans la nécessité de se présenter, de se définir afin d'installer un climat de confiance. L'intervieweur montrera ce qu'il attend de l'exercice. (FENNETEAU, 2007).

Si la méthodologie est respectée, les conditions de l'entretien seront remplies.

Intérêts de l'entretien

Les intérêts de cette technique sont multiples. Dans un premier temps, à la différence d'un questionnaire, il permet de recueillir des informations essentielles, précises et explicites sur le plan qualitatif et non quantitatif. Dans un second temps, sa flexibilité facilite le recueil des données de l'interviewé. Les questions, la conversation tout au long de l'entretien n'exige pas un cadre parfaitement établi au préalable. De plus, l'entretien se veut plus personnel et tient à respecter le cadre de référence de l'interlocuteur. En revanche, nous ne pouvons l'assimiler à une interaction humaine banale. Les propos seront forcément orientés. La rencontre est programmée, c'est pourquoi, même si la liberté est plus importante que la technique du questionnaire, l'intervieweur se doit de prendre en compte la façon dont se déroule l'entretien et notamment, la façon dont les questions sont posées. Il conviendra également de la part de l'intervieweur de faire preuve d'empathie, c'est-à-dire, de présenter lors de l'entretien la capacité de ressentir les émotions de quelqu'un d'autre, de se mettre à sa place, sans toutefois épouser son point de vue et de maintenir le recul afin de mener à bien sa démarche.

Enfin, le coût est un autre point qui peut avoir son degré d'importance. En effet, le questionnaire implique des moyens supplémentaires et engendre une contribution

financière plus importante. Pour autant, avec l'entretien, l'apport d'informations sera plus avantageux pour comprendre et répondre aux diverses interrogations.

LE QUESTIONNAIRE : UNE DEMARCHE QUANTITATIVE

Principes généraux

Le questionnaire[38] est « *une série de questions écrites ou orales auxquelles on est soumis et/ou auxquelles on doit répondre; c'est un document manuscrit ou imprimé sur lequel figure la liste des questions posées* »

D'après Harper W.BOYD et Ralph WESTFALL un questionnaire doit remplir deux fonctions « *il doit traduire des objectifs de recherche en questions spécifiques auxquelles la personne interrogée peut répondre, et il doit inciter la personne interrogée à coopérer à l'enquête et à fournir les informations correctement* »

En résumé c'est une technique d'interrogation individuelle composée d'une série de questions établies dans un ordre définit (« Qui ? Où ? Quoi ? Comment ? A quelle occasion ?) (ROCHE, 2010). C'est un outil méthodologique qui tente d'estimer la répartition de l'opinion de l'échantillon choisi. Il est parfaitement flexible de part sa simplicité liée à sa construction mais également par la variété des questions pouvant être posées. De ce fait, le questionnaire est une technique fréquemment utilisée.

Il a pour fonction de décrire les comportements et de vérifier les hypothèses exposées dans la partie théorique. Son rôle se définit par la collecte méthodique d'informations de façon directe, excluant la majeure partie du temps, toute présence d'un enquêteur. Il se distingue donc des enquêtes d'opinions. Les renseignements collectés, autant sur le plan qualitatif que quantitatif permettent d'être illustrés de manière précise par des tableaux ou des graphiques.

Les questions sont destinées à un ensemble de répondants représentatifs d'une population.

Deux types de variables sont utilisés : les variables relatives aux personnes et les variables élaborées par rapport à l'objet d'étude. Généralement, le questionnaire se prête aux phénomènes sociaux appréhendables à partir d'informations portant sur des individus. Bien évidemment, il est plus utilisé pour un échantillon conséquent de personnes.

En revanche, le questionnaire détient certaines limites. D'une part, à travers la superficialité des réponses engendrées. En effet, la description domine la compréhension. D'autre part, l'objectivité et la valeur des résultats peuvent être remises en cause. La principale difficulté rencontrée concerne l'individualisation des répondants. L'opinion individuelle est délicate à délimiter.

[38] http://dvlf.uchicago.edu/mot/questionnaire

Enfin, la construction du questionnaire demande une minutie implacable dans la mesure où ce dernier peut fréquemment influencer les répondants.

Intérêts du questionnaire

Le questionnaire est un outil qui permet de quantifier des données et d'analyser les corrélations correspondantes. Effectivement, l'atout est de permettre à l'enquêteur de mesurer un phénomène. La population ciblée a la particularité d'être relativement homogène et représentative. La logique d'étude est purement descriptive et explicative basée sur des critères tels que les catégories socioprofessionnels (CSP), l'opinion, les comportements ou encore les équipements.

La formulation des questions (fermées et ouvertes) a la qualité d'être précise et son dépouillement est aisé et plus rapide que les enquêtes qualitatives. Il s'agit de mettre en relation des valeurs absolues et relatives afin de valider les hypothèses sous-jacentes.

LES AUTRES TECHNIQUES DE RECUEIL DE DONNEES

L'observation directe est une autre technique de recueil de données où l'idée passe essentiellement par la captation de comportements au moment où ils se produisent. Cependant l'acte d'observation doit être structuré pour apporter une plus value et une certaine authenticité des comportements. Pour cela, il repose sur un protocole strict quant à la démarche d'observation et aux traitements des données. Ici, l'observateur ne travaille pas à partir de déclarations mais bien à partir d'observations. Il a la particularité de démontrer des données qualitatives et quantitatives. Néanmoins, c'est une technique qui peut s'avérer subjective et demande un temps conséquent à l'observateur.

L'analyse de données secondaires ou documentaires quant à elle, permet soit d'examiner les modalités de structuration de l'information, soit de recueillir l'information en vue d'analyser son contenu. Les données de cette technique émergent de corpus de documents écrits comme des ouvrages, des sites Internet, des articles de journaux ou encore des archives. Elles proviennent aussi de bases de données (INSEE, Chambre des commerces et de l'industrie…) ou de documents audiovisuels. L'analyse se fonde sur des phénomènes macro-sociaux, démographiques, socioéconomiques ou pour constater des changements sociaux. L'avantage de cette technique est de mettre en lumière les matériaux existants. Or, la fiabilité et l'accès aux documents peuvent être une contrainte importante dans l'élaboration des résultats.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

L'hypothèse de travail principale :

De nos jours, la RSE est un élément fondamental qui nécessite la mise une place d'une véritable stratégie. Elle apparaît être un levier de développement pour les structures à la fois privées mais également publiques. Cependant, une telle démarche requiert d'instaurer un dialogue social avec l'ensemble des parties prenantes. En effet, les initiatives entreprises sont trop souvent préparées et composées de façon unilatérale. La RSE doit être un acte volontaire. Elle a pour but d'améliorer les normes existantes. C'est pourquoi, les négociations avec les parties prenantes doivent être régulières.

Les hypothèses de travail retenues à partir de cette dernière sont donc les suivantes :

Hypothèse 1 :

Réussir une politique de RSE n'est possible que quand la démarche est supportée par la direction et qu'elle récolte l'adhésion sur le terrain.

Hypothèse 2 :

Pour réussir à instaurer une démarche de RSE, il faut être capable de discerner les enjeux mais également de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes. C'est un aspect non négligeable pour atteindre les objectifs fixés en la matière.

Hypothèse 3 :

Le succès n'est jamais garanti : l'activité principale, le secteur d'activité, le métier, la taille sont autant de caractéristiques d'une structure qui modifient les points clés de réussite.

Hypothèse 4 :

L'instauration d'une politique de RSE est possible pour l'ensemble des structures si celles-ci considèrent qu'il y a des limites à cette démarche. Effectivement, ce n'est pas la réponse à tous les problèmes. Quelles sont ces limites ?

Hypothèse 5 :

Plus que la possibilité d'établir une politique de RSE, il apparaît que cette démarche soit indispensable pour les structures à l'avenir.

PRESENTATIONS DES STRUCTURES ETUDIEES

Critères de sélections

Pour mener à bien cette étude, et pour éviter d'avoir trop de biais méthodologiques, nous avons choisi les critères d'inclusion suivants :

- Le consentement à la recherche est indispensable,
- Les structures participant à l'étude doivent provenir de divers horizons (Institutions sportives, fédérations sportives, clubs sportifs professionnels, organisateurs d'événements, entreprises privées, universités)
- Elles doivent avoir envisagé au moins une démarche de RSE dans leurs actions.

Constitution de l'échantillon

Pour constituer notre échantillon, nous avons contacté des professionnels ayant les critères d'inclusion à notre recherche. En l'occurrence des enseignants-doctorants spécialisés dans la thématique (thèses en cours sur la notion de RSE dans l'événementiel sportif et les clubs sportifs professionnels), un chargé de développement et un responsable environnement dans des fédérations sportives, des responsables éco-citoyenneté et développement durable dans des associations, un chargé de mission du Comité National Olympique et Sportif Français, une présidente de fondation d'un club professionnel de football ainsi qu'un directeur de service RSE et développement durable dans un groupe français de téléphonie. Après un premier entretien téléphonique pour leur présenter le sujet du mémoire, nous avons fixé d'un commun accord une date pour se rencontrer et faire l'entretien semi-directif.

A cette occasion, nous leur avons remis une note d'information à la recherche rappelant les différentes conditions de participation.

Présentation de l'échantillon

L'échantillon compte six structures de petites et grandes tailles. Ces dernières sont essentiellement basées en région parisienne, sauf une qui est située à Bordeaux. Cependant, nous ne comptons pas les deux structures universitaires où nous ont gentiment reçus nos deux enseignants-doctorants spécialisés dans thématique RSE et développement durable. Les enjeux de ces entretiens sont multiples. L'environnement sportif est complexe et l'interprétation de la RSE est divergente d'une structure à l'autre. Elles n'ont pas toutes la même conception de la notion et qui plus est, pas toutes les mêmes façons de l'appliquer. C'est pourquoi, nous avons choisis de la traiter sous ces différentes formes. Nous nous sommes orientés vers des structures à la fois publiques mais également privées. C'est ainsi que notre recueil de données s'est dirigée vers le corps enseignants (à un niveau universitaire), des fédérations sportives, des clubs professionnels, des associations, des comités olympiques sportifs nationaux, des organisateurs d'événements ou encore des entreprises privées.

Réaliser des entretiens est une chose, rencontrer des personnes qui maîtrisent parfaitement la notion de RSE en est une autre.

Ce sont des structures qui d'une part, occupent des effectifs à plus ou moins grande échelle, et d'autre part, ont des ressources financières et/ou un chiffre d'affaires annuel varié.

Nous avons débuté nos entretiens par Monsieur Mathieu DJABALLAH, enseignant et doctorant à l'Université Paris Sud 11. Il réalise actuellement une thèse sur la démarche de RSE dans l'événementiel sportif. Il constituait un point d'appui indispensable dans le recueil de données.

Nous avons poursuivis notre démarche avec Monsieur Hugues AUGIER, chargé du développement, de la cohésion sociale et de l'animation nationale. Il dispose d'une expérience à part entière de par ses précédentes formations et ses anciens postes. Il a une parfaite connaissance des territoires et des problématiques d'insertion sociale.

Notre troisième entretien s'est déroulé avec Monsieur Aurélien François, qui est un enseignant-doctorant à l'Université de Bourgogne et membre du laboratoire Socio-Psychologie et Management du Sport. Il réalise sa thèse sur les pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français. C'est également l'un des fondateurs du très récent ouvrage « Sport et RSE, vers un management responsable ? » paru en 2011. Il a contribué, par ailleurs à la rédaction de nombreux articles à ce sujet.

Par la suite, nous avons rencontré Monsieur Mathieu CHEVALIER, chargé de mission Sport en Entreprise, au Comité National Olympique et Sportif, vivement impliqué sur la thématique de RSE. Il maîtrise parfaitement l'essence même de la notion et mène de nombreux projets en faveur du sport en entreprise.

Ensuite, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec Madame Sandrine Guyot qui a été notre interlocutrice sur la partie « événementiel sportif ».

Effectivement, elle œuvre depuis cinq ans sur la mise en place d'une stratégie de RSE et de développement durable sur l'Eco-Trail de Paris, une course à pied de grande ampleur localisée dans la capitale.

Toujours dans cette optique d'actions citoyennes et de développement durable par le sport, nous avons réussi à consulter Monsieur Thomas Charrier, Responsable de l'environnement à la Fédération Française de Golf. Il a su nous apporter ses informations sur la nouvelle charte nationale « Golf et Environnement ». A l'heure actuelle, il y a une réelle volonté de préserver la biodiversité dans nos golfs nationaux.

Suite à cet entretien, nous sommes allés à la rencontre de Madame Christine LE GAL, présidente de la fondation du Paris Saint Germain (club de football professionnel). Cette entrevue fut très intéressante dans la mesure où nous avons pu voir la réelle différence

qui oppose le Paris Saint Germain « millionnaire » que l'on aperçoit dans les médias, et les initiatives humanitaires, caritatives et sociales lancées par la Fondation du club.

Pour terminer, nous avons décidés d'interroger Monsieur Denis Gomez, Responsable de la RSE et du développement durable à Orange France. Avoir un regard provenant d'un environnement différent à celui du sport était primordial. Il servira de comparaison aux actions entreprises à notre domaine de référence.

Nous avons cependant rencontré un certains nombres de difficultés pour interroger nos différents interlocuteurs.

En effet, la première était de faire face à l'emploi du temps chargé des interlocuteurs.

La deuxième était de maximiser le temps imparti par l'interviewé. De grandes entreprises ont même explicitement refusées de répondre à des questions qui abordent ces nouvelles thématiques.

Nous avons aussi été confrontés à des désistements de dernière minute. Il a fallu persévérer pour arriver à un échantillon certes restreint mais de qualité. L'objectif, comme cité auparavant, été de connaître l'implication du secteur sportif. S'arrêter aux organisateurs d'événements aurait été une erreur. Il était important de pouvoir disposer d'une vision globale des actions entreprises. De plus, chaque structure à sa propre manière d'interpréter la RSE. La notion est donc très vaste.

Cadre et déroulement de la recherche

Afin de répondre à notre problématique et vérifier ou non les différentes hypothèses, nous avons décidé de mener une étude qualitative auprès de professionnels du secteur.

En effet, nous pensons que ce type d'étude est le plus judicieux car il va nous permettre d'obtenir de nombreuses informations afin de comprendre les différentes raisons et motivations des professionnels à la différences des études quantitatives qui permettent de quantifier un phénomène, donc inadaptées pour valider ou infirmer nos hypothèses d'étude.

Par ailleurs, cette étude qualitative se fera en entretien individuel car cela à l'avantage d'être plus facile à organiser avec un chef d'entreprise ou un chef de service et cela permet de générer plus d'idées qu'un entretien de groupe.

Enfin, l'entretien sera semi-directif afin de laisser la personne parler tout en étant guidée. Il faut en revanche arriver à cerner la perception de l'interlocuteur sur la RSE et sur sa propre problématique.

Ce recueil de l'information, provenant des sciences sociales et humaines permet de garder une authenticité et une transparence.

De plus, nous avons décidé d'analyser nos entretiens par structure. Combiner l'ensemble des entretiens mènera à une perte des informations. Comme nous l'avons rappelé au préalable, la définition de la RSE est floue et chacun à sa manière d'interpréter le concept. Les projets sont variés et ne concernent pas les mêmes champs d'actions.

Le rôle de l'enquêteur

Lors de ces entretiens, nous devrons respecter certains éléments afin que l'entretien soit le plus riche et instructif possible. En l'occurrence, respect des silences, avec un minimum de temps, avant de recourir à une relance. L'initiative est laissée à l'interviewé pour aborder les thèmes dans l'ordre qu'il souhaite tout en évitant de l'interrompre. Nous nous abstiendront de tout commentaires ou même de manifestations de surprise sur les propos tenus mais nous les encouragerons par de simples réponses d'affirmations afin de créer une atmosphère de confiance par le biais du comportement le plus empathique possible.

Pour terminer, les relances devront être facilitées par le cheminement de la pensée du répondant, sans être trop nombreuses.

Nous tenons à préciser en parallèle que les nombreuses discussions avec les organisateurs d'événements durant ces six mois ont permis d'affuter notre raisonnement.

Le guide d'entretien

Avant de procéder aux interviews, nous avons rédigé un guide d'entretien résumant les axes essentiels de l'entrevue. Par ailleurs ce guide d'entretien (ALBARELLO, 2004, p.68) schématise clairement les quatre grandes phases de la discussion : (**Voir Annexe 4**)

- Introduction afin de mettre l'interlocuteur en confiance,
- Le centrage du sujet,
- L'approfondissement ou les thèmes les plus importants sont abordés,
- La conclusion avec les remerciements.

De plus, le guide d'entretien permettra de disposer des phrases d'introduction et de transition et indiquera les points faisant l'objet d'un approfondissement ou de relances. Il abordera les différents thèmes en relation avec la problématique.

Matériel utilisé et analyse des données

Lors de tous les entretiens, nous avons utilisé un magnétophone enregistrant l'ensemble de l'interview avec le consentement de l'interviewé. A posteriori, nous avons pu les réécouter et ainsi grâce à cette méthode, nous n'avons perdu aucune information essentielle, ce qui aurait pu être le cas si nous avions pris exclusivement des notes.

Par la suite, nous avons retranscrit l'intégralité de ces entretiens et nous avons ainsi pu procéder à l'analyse du contenu en cernant les points clés intéressants dans chaque entretien tout en tenant compte des caractéristiques de l'interviewé et en établissant une synthèse.

Enfin, nous avons pu procéder à l'exploitation des résultats obtenus grâce à une analyse rigoureuse des données.

QUATRIEME PARTIE : ANALYSE DES DONNEES

MONSIEUR MATHIEU DJABALLAH, ENSEIGNANT-DOCTORANT, UNIVERSITE PARIS-SUD 11

Présentation

L'Université Paris-Sud 11 est composé de 2 461 enseignants et chercheurs exerçant sur les 170 unités de recherche. L'université compte 19 écoles doctorales. On recense 27 307 étudiants sur le campus. Parmi ceux-ci, 2 578 sont inscrits en thèse.

Le nombre d'étudiant a augmenté de 7,8% depuis 10 ans. Paris-Sud compte également 4 850 étudiants étrangers. Concernant la formation continue, 2 100 étudiants sont diplômés par an. Pour terminer, un grand projet de délocalisation du campus est prévu. En effet, Paris-Sud profitera de nouvelles installations situées sur le Plateau de Saclay.

Il représentera un des plus grand campus européen. Nous avons eu la chance de rencontrer Mathieu Djaballah qui est enseignant – doctorant, spécialisé dans la RSE. Son expérience, ses rencontres ainsi que ses recherches dans le domaine sportif ont été enrichissantes pour le recueil de données.

Des logiques différentes entre Fédérations sportives et Evénements sportifs

Certains peuvent penser que la RSE s'applique toujours de la même manière dans l'univers du sport, or cela est parfaitement impensable.

En effet, un club professionnel ne détient pas les mêmes logiques qu'une fédération sportive. Un événement sportif n'a pas les mêmes objectifs qu'un comité olympique.

C'est pour cette raison que les membres, les salariés, les employés n'ont pas le même degré d'information, la même sensibilisation à ces nouvelles thématiques de RSE et de développement durable.

Cette analyse aura l'avantage de faire un comparatif entre les fédérations sportives et les événements sportifs.

Concernant les fédérations sportives, très peu d'entres elles se sont senties investies par ces nouveaux enjeux. Au départ, seule les Fédérations Françaises de Basketball, de Handball et de Triathlon s'y sont consacrées. Elles ont d'ailleurs été considérées comme des structures pionnières dans le développement d'une stratégie environnementale liée à leur discipline. Ces stratégies ont été surnommées « les stratégies pilotes ».

A l'inverse, l'événement sportif ne présente aucun aspect formel. Aucune spécialisation vis-à-vis de ce domaine n'est à déclarer. Chacun entreprend ses propres démarches sans pour autant être un expert en la matière.

Cependant, certaines associations, comme celle de l'Eco-trail de Paris a crée il y a peu de temps un service dédié au développement durable. D'un point de vu général, les

connaissances sur le sujet restent limitées. Nous pouvons malgré tout souligner la volonté de vouloir s'engager. C'est d'ailleurs la raison qui pousse les organisateurs à sous-traiter ces démarches à des sociétés externes spécialisées. Cela s'organise sous la forme de partenariats, tel un « échange de bon procédé ».

L'organisateur intensifie la publicité de la société externe en valorisant ses compétences, en l'échange d'une prestation RSE/Développement durable non onéreuse.

Quand l'organisateur ne possède pas les connaissances requises, il est préférable de déléguer le travail en externe.

S'agissant des actions entreprises, nous ferons ici une fois de plus une différence entre les fédérations sportives et les organisateurs d'événements.

Les fédérations sportives mandatent des chargés de mission désignés pour établir un lien entre la discipline et le développement durable. Ils effectuent un travail de relais avec l'ensemble des autres services. Exemple pour les démarches « bilan-carbone ». Le rôle de ces chargés de mission est de faire un point sur la consommation globale au sein de la structure (utilisation papier, électricité, eau, transport…). En réalité, ce n'est pas une sensibilisation à la RSE, cela paraît être en bonne voie pour les années à venir.

Pour ce qui est de l'événementiel sportif, cela fonctionne plus ou moins de la même manière, à un détail prés : l'ampleur de l'événement. La taille conditionne les démarches à entreprendre. A l'heure actuelle, ce sont les commissions attachées à l'événement (sportives, financières…) qui se chargent de ce travail.

Quand l'événement est moins important, c'est souvent la seule et même personne qui traite cette problématique.

Bien évidemment, des outils existent pour assurer de manière optimale la diffusion de l'information et la mise en place des actions. De part son côté institutionnel, les fédérations jouissent de la prise de conscience du développement durable. L'Agenda 21, le SNDDS, la Norme ISO 26000 sont de parfaits outils de travail. L'outil ADERE (Auto Diagnostic Environnemental pour les Responsables d'Evénements) par exemple, dont le but est de rendre une discipline sportive ou un événement sportif plus durable.

En parallèle, les fédérations se basent également sur les travaux du Ministère des Sports ou encore des institutions sportives telles que le CNOSF (Comité National Olympique Sportif Français). C'est le cas avec les labels.

Ici est important d'établir une différence car, si le label à pour rôle de valoriser une discipline ou un événement pour détenir des subventions supplémentaires, l'outil de gestion, lui est un guide pour entreprendre des actions cohérentes.

Les événements fonctionnent indépendamment. Les organisateurs établissent des diagnostics en vue de proposer des stratégies. A ne pas confondre avec la stratégie globale de l'événement. La RSE est donc abordée comme un plus.

Pour les fédérations sportives, la plus grande action entreprise de nos jours est la démarche « bas carbone ». C'est véritablement l'élément déclencheur. Elle s'est construite en synergie avec le Ministère des Sports, le CNOSF et les fédérations.

Le volet social est aussi bien traité, notamment sur le plan des partenariats établis avec les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ou des acteurs sociaux.

Ainsi, nous constatons depuis ces dernières années la création de Fondations, plus particulièrement attachées au monde du football (Fondation du Paris Saint Germain, de l'Olympique Lyonnais, du Football) dont le but est de mener des actions sociales, caritatives et humanitaires. De nombreux clubs professionnels se sont par ailleurs lancés dans ce type d'initiative. C'est le cas du Racing Club de Lens, club de football, qui a développé un partenariat avec une agence intérim en vue de faire face au chômage qui frappait la ville. Avant les matchs du week-end, des rencontres été organisées entre professionnels et supporters du club.

Néanmoins, des événements sont régulièrement jugés négativement de part leurs effets néfastes ou l'image qu'ils dégagent au grand public (tel est le cas du Dakar ou du Tour de France de cyclisme). C'est pourquoi leur investissement est d'autant plus important envers ces nouvelles thématiques.

De plus, quand on parle de RSE, on parle automatiquement de parties prenantes. C'est bien ici que se différencie le monde du sport des autres domaines. Une entreprise lambda cherchera automatiquement à consulter ses clients, ses fournisseurs pour s'assurer de la qualité du service ou du produit. Pour le secteur sportif, la logique est toute autre. Les organisateurs d'événements se chargeront de consulter les partenaires inhérents à la manifestation, mobilisés dans l'organisation. En réalité le processus de consultation est bien spécifique. En effet, l'organisateur interrogera ses propres parties prenantes, qui elles mêmes interrogeront leurs propres parties prenantes et ainsi de suite.

Les enjeux d'une démarche de RSE pour une fédération et un organisateur d'événements sont dissemblables. Pour les fédérations, il n'y a pas de véritable création de valeur. Les stratégies sont dictées par le Ministère du Sport ou le CNOSF. Les directeurs appliquent sans y voir réellement d'objectifs.

Pour les événements sportifs, l'enjeu est de restaurer ou d'améliorer son image à 90%. Exemple fort avec le Dakar. C'est ainsi que les organisateurs travaillent sur d'autres volets stratégiques pour assurer leur « *licence to operate* », c'est-à-dire « *l'autorisation d'exploiter* ». A l'inverse, certains effets négatifs peuvent paradoxalement, favoriser le buzz et donc créer de l'audimat. C'est le cas pour l'affaire Festina.

La RSE est également utilisée pour créer de la valeur et détenir davantage de subventions. Le tournoi BNP PARISBAS de Tennis, par une action sociétale, a réussi à récolter 10 000 € de subventions supplémentaires alors que le tournoi avait atteint son plafond de financement.

Pour réussir sa démarche de RSE, il faut ni plus ni moins intégrer un réseau d'acteurs actifs sur la question. Ensuite, il est nécessaire d'être positionné à un niveau « fédéral » pour maximiser l'efficacité des actions entreprises. La taille de la fédération ou de l'événement aura forcément un impact. Ainsi, la fédération française de tennis de table n'a pas les mêmes moyens que la fédération française de football. Un marathon organisé par une ville de province n'aura pas les mêmes ressources que le tournoi de tennis de Roland Garros. L'objectif est cognitif.

La RSE doit donc être utilisé comme un moyen de « business case », soit un élément d'analyse financière. Mais là encore, des différences s'opèrent. Certains dirigeants ont une vision altruiste avec un regard exclusivement environnemental et ne se soucient pas des préoccupations financières tandis que d'autres cherchent à gagner de l'argent à l'aide de la RSE.

Malgré le coût important des actions relatives à la RSE, cette démarche deviendra indispensable, ne serait-ce qu'en termes de subventions. La compression des dépenses publiques entraîne une concurrence inévitable. Pour les partenaires privés, les conditions sont identiques. Une activation partenariale avec une dimension sociétale sera primordiale.

Conclusion

Pour conclure, cet entretien fut très enrichissant. Les fédérations sportives et les organisateurs ont une réelle envie de s'investir dans une démarche de RSE et de développement durable. Les fédérations sont d'ailleurs en passe de créer des services spécifiques à ces domaines. En revanche, pour les organisateurs d'événements, la manière de fonctionner reste très indépendante, très informelle.

En réalité, la meilleure façon de répondre à ces nouveaux enjeux est d'accentuer ses partenariats. L'objectif est double : profiter des bénéfices et valoriser l'image de l'événement.

Pour cela, il est indispensable de présenter des outils opérationnels pour s'assurer de leur véritable utilité.

La démarche RSE est encore très peu connue. Celle-ci prend encore trop souvent de l'importance par les pressions externes exercées. C'est le cas avec le problème d'accessibilité (pour les personnes en situation de handicap) mené depuis 2005.

De plus, il n'y a aucune possibilité de vérifier l'efficacité des actions entreprises en faveur de la RSE. Les coûts élevés sont de véritables freins.

Toutefois, de nombreux directeurs, organisateurs, dirigeants s'investissement pleinement pour répondre à ces nouvelles attentes. Les objectifs ne sont pas exclusivement financiers. Il y a une véritable volonté de s'engager.

MONSIEUR HUGUES AUGIER, CHARGE DE DEVELOPPEMENT, FEDERATION FRANÇAISE DE HANDBALL

Présentation

Le siège de la Fédération Française de Handball se situe au 62 rue Gabriel Péri à Gentilly (94257). Elle est composée de 45 employés à temps plein répartis dans les différents services (Marketing, Arbitrage, Comptabilité, Informatique, Direction Technique Nationale, Développement etc.). Nous avons eu la chance de rencontrer M. Hugues AUGIER, chargé du développement, de la cohésion sociale et de l'animation nationale. Il travaille en collaboration étroite avec Nathalie DELORD. L'expérience de M. AUGIER est à souligner. Il possède en effet un Brevet d'éducateur sportif et une maîtrise en Aménagement du Territoire option métiers de la ville et du sport. Ce chargé de développement a une grande expérience dans la sociologie des quartiers sensibles et des organisations. Anciennement membre de l'Agence pour l'éducation par le Sport, M. AUGIER a déjà effectué un travail de fond avec la ville de Saint Denis sur l'insertion sociale, la place de l'école et l'éducation par le sport. Sa mutation au sein de la FFHB sonnait comme une évidence. Ses compétences sont des plus values fondamentales pour mener à terme des projets en faveur de la RSE.

La fédération française de handball, un acteur majeur de la cohésion sociale

La cohésion sociale est devenue un axe prioritaire pour la FFHB (Fédération Française de Handball). La RSE peut se définir à travers de nombreux champs d'analyse. Cette fédération intensifie ses partenariats et réalise un travail en amont impressionnant.

La FFHB est consciente que le travail en équipe, en synergie est une priorité pour mener à bien des actions en faveur de la cohésion sociale par le sport. Le projet doit être construit, réfléchit et pensé, c'est pourquoi elle a entreprit, à l'aide de l'Agence pour l'éducation par le sport, un diagnostic national pour évaluer les attentes, les besoins des différentes régions et des différents clubs (2500 au total). Monsieur Hugues Augier insiste en précisant « qu'on ne fait pas de la RSE pour faire de la RSE ». Il est important de cibler ses actions.

Afin de proposer une ligne directrice cohérente, la FFHB se doit de travailler de façon transversale. Pour réussir, il parait indispensable que l'ensemble des services des fédérations se sentent impliqués par de telles démarches. La volonté de s'unir n'est pas anodine. En effet, la cohésion sociale, le développement du lien social s'applique à tous les niveaux. L'arbitrage par exemple doit se sentir autant concerné que le service Marketing.

Par ailleurs, la fédération peut compter sur l'appui des hautes instances. Le comité de pilotage composé d'élus et des membres du conseil d'administration se réunissent régulièrement pour aborder ces problématiques. Ils apportent leur soutient et font de la

cohésion sociale un axe prioritaire dans le développement de la discipline. Dixit le président Monsieur DELPLANQUE.

Néanmoins, pour réussir le rôle de la fédération est de regrouper constamment les régions pour informer, prévenir et améliorer les projets liés à la cohésion sociale.

La FFHB a recours à des outils pour opérationnaliser le travail effectué. Une plateforme collaborative spécifique à la fédération est mise en place de façon à pouvoir communiquer en permanence. Elle permet par ailleurs le dépôt de dossiers. C'est une plus value pour se tenir informer de l'évolution des projets en cours.

En parallèle et pour éviter les nombreux déplacements, la FFHB s'est muni d'un système de visioconférence. Même si nous pouvons souligner son utilité, la fédération ne s'arrête pas là. Pour installer la démarche de cohésion sociale sur le long terme, la FFHB organise des rassemblements de proximité tel qu'en Ile de France, en Picardie et en Bretagne, pour expérimenter des actions à ce sujet. Ces expérimentations sont rapportées par la suite à l'ensemble du territoire national.

Le plus grand projet lancé par la FFHB en termes de cohésion sociale est l'événement « *Les Nationales du Hand ensemble* ». Cette manifestation a pour but d'ouvrir la discipline aux personnes en situation de handicap. Deux fois par an est organisé à destination des dirigeants, une formation est effectuée pour leur donner la possibilité de développer cette pratique au sein de leur club. Des experts en la matière vont à leur rencontre afin de les sensibiliser sur le public concerné, sur le matériel à acheter, sur la manière de comprendre le handicap.

L'enquête APELS démontre que l'événement « handensemble » s'est multiplié dans de nombreuses régions. En parallèle, le handball a la particularité de mener des projets avec les écoles. C'est le sport qui recense le plus de conventions avec les établissements scolaires.

Concernant le développement durable, la FFHB a entreprit dans le cadre de sa tournée nationale de Sandball (Handball sur sable) des actions visant à préserver l'environnement, d'une part à travers la gestion des déchets (suppression des bouteilles plastique par des « éco cup ») et d'autre part par le recyclage des matériaux utilisés (bois, plastique).

De plus, la FFHB poursuit ses initiatives auprès des Zones Urbaines Sensibles. Toujours dans un même intérêt : favoriser l'accès à tous. Ce projet est issu de programmes nationaux.

Pour atteindre des résultats satisfaisants, la fédération se devra de travailler en synergie avec ces diverses parties prenantes. C'est une difficulté majeure à surmonter. M. Augier précise qu'il est indispensable de travailler avec des partenaires, des sponsors pour maintenir et renforcer les financements des projets en cours ou à venir. La FFHB tenterait de se rapprocher des fondations d'entreprise.

Pour la FFHB, il y a trois enjeux majeurs. Le premier, comme toute fédération, est de multiplier le nombre de licenciés. Le deuxième, est de mener des actions en faveur de la cohésion sociale et du développement durable (axes prioritaires depuis plusieurs années). Le troisième enfin, de « comprendre » la société afin de répondre à leurs attentes.

Pour réussir, il faut être capable de comprendre le territoire, le public concerné, le mode de fonctionnement politique. Un diagnostic bien construit permet de proposer des solutions adaptées.

Comme tout secteur d'activité, la taille de l'organisation a un impact considérable sur les actions entreprises. Le budget et les subventions varient d'une année à l'autre. Avoir une approche transversale est donc essentielle.

Le service développement est un service tampon. Il doit être capable de répondre aux attentes de la Direction Technique Nationale (service rattaché) ainsi qu'à celles des autres services de la fédération. Mais l'axe prioritaire est clair : créer une cohésion sociale autour du sport et du handball et promouvoir le développement durable.

En tant que service public, l'objectif est de faciliter l'accès à la discipline et faire face aux difficultés financières et sociales. L'axe « cohésion sociale » a été élaboré pour la période des Olympiades 2012-2016.

Conclusion

La FFHB s'investit pleinement dans les actions de cohésion sociale et de développement durable, mais il est encore toutefois compliqué d'évaluer les retombées positives. L'évaluation est une nouvelle fois une question délicate. Pour de nombreuses organisations, le terme « évaluation » rime souvent avec « sanction ». Pourtant, l'intérêt de pouvoir contrôler ses actions est tout autre. Les projets doivent être pérennisés, voir améliorés. C'est dans ce sens qu'il faut réfléchir.

L'enjeu d'un service tel que celui du développement est double. Sa priorité se situe au niveau des équipes de France. Sa seconde mission est de pouvoir proposer des projets en faveur de la RSE (cohésion sociale, développement durable). Pour mener ces actions à leur fin, la FFHB a besoin de moyens humain et financiers. Le paradoxe est que la « professionnalisation » n'est pas une priorité en soi. Pourtant 70% des clubs sont en sous-effectif.

Même si certaines de ses actions détiennent des vertus sociales, la fédération s'expose à des conflits d'intérêts qu'il faut savoir gérer et anticiper. L'exemple qui l'illustre le mieux avec l'évènement « handensemble » et les fédérations « handisport » et « sport adapté » qui travaillent également dans ce sens.

Pour M. AUGIER, les organisations sportives sont malheureusement plus en réaction par rapport à ces nouvelles thématiques alors qu'il faudrait être dans l'anticipation continue.

Les chargés de développement sont conscients que les actions sont entreprises par rapport aux mauvais comportements des organisations.

MONSIEUR AURELIEN FRANÇOIS, ENSEIGNANT-DOCTORANT, UNIVERSITE DE BOURGOGNE.

Présentation

Monsieur Aurélien FRANCOIS est enseignant-doctorant à l'Université de Bourgogne et membre du laboratoire Socio-Psychologie et Management du Sport. Il réalise sa thèse sur les pratiques de responsabilités sociales des clubs sportifs professionnels français. Il a publié de nombreux articles sur la thématique de RSE dont « la Responsabilité sociale : une réponse aux limites de la performance sportive et économique des clubs sportifs professionnels », « les organisations sportives face à leurs responsabilités » (Jurisport) ou encore « Tour d'horizon des pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français (Jurisport). Mais il a également été un des fondateurs du très récent ouvrage « Sport et RSE, vers un management responsable ? » paru en 2011.

M. FRANCOIS a de plus participé à de nombreux colloques portant sur ces nouveaux enjeux. Nous pouvons citer celle qui traite de la place de la responsabilité sociale des organisations hybrides ou encore celle qui aborde la RSE comme un outil de performance pour les clubs professionnels (respectivement à la Rochelle pour la première et à Lyon pour la deuxième).

Nous poursuivons notre démarche qui est d'analyser la RSE sous des angles d'approches différents. Ici, nous nous arrêterons sur les clubs sportifs professionnels français.

La place de la responsabilité sociale dans les clubs sportifs professionnels français

Le secteur du monde professionnel mérite une attention particulière. Même s'il présente des similitudes avec les thèmes précédemment analysés.

Pour les acteurs du monde professionnel, la RSE est un terme peu connu et peu utilisé. Pourtant, la responsabilité sociale a la particularité de se positionner sur plusieurs champs d'action.

Pour les clubs professionnels, le développement durable est clairement laissé de côté. Le travail portant nettement plus sur les aspects sociaux et économiques. Ce comportement peut s'expliquer par le fait que les dirigeants des clubs professionnels ne sont pas les propriétaires des infrastructures. Par conséquent, ils se sentent moins investis et moins sensibilisés à traiter ce sujet. De plus, cela se répercute sur les salariés. Nous ne pouvons pas dire que nous sommes dans une démarche de RSE, mais davantage dans une politique de Mécénat. Ici aussi la question se pose de savoir si le Mécénat est une partie intégrante de la RSE ? Deux acteurs semblent engagés sur la question. D'une part les

collectivités territoriales, qui sont les financeurs indirects de ces politiques et d'autre part, les athlètes professionnels.

La transmission de l'information est une nouvelle fois un problème récurrent. L'ensemble des salariés attachés à une structure professionnelle n'est pas alerté à ce sujet. Ils seraient apparemment incapables de mesurer les enjeux d'une telle démarche (Mécénat y compris). Il y a donc ici un réel problème de transversalité, à l'exception de quelques petites structures. Prenons l'exemple de l'Olympique Lyonnais. La création de ses fondations OL Fondation et « sOLidaire » (structure à impact sociale) demeurent en marge des activités du club à proprement dit. Il n'y pas de transversalité globale sur la politique de RSE mit à part sur la qualité du centre de formation des jeunes joueurs.

Pourtant, la transversalité est une priorité pour faire circuler l'information. Les grandes structures sont évidemment équipées de grands moyens. Cependant de manière générale, le principal outil de communication est Internet accompagné de moyens en interne tels que des plateformes collaboratives ou des chartes de valeurs. Ces dernières ont pour rôle principal de conclure des partenariats citoyens.

Les actions menées en faveur de la RSE sont nombreuses. De façon générale, elles entrent dans le cadre des missions d'intérêt général rendues obligatoires par l'appareil législatif français qui a été imposé depuis 1999. Ces missions se déclinent sous trois formes ; la cohésion sociale/insertion sociale, la formation et l'amélioration de la sécurité dans les stades. Les deux premières formes sont des parties intégrantes à la RSE. C'est pourquoi les dimensions économiques et environnementales sont laissées pour compte.

La pratique la plus courante pour les clubs professionnels est le cause-related marketing. Le lien avec les services communication et marketing des clubs permettent de soutenir des causes sociales financièrement. Exemple entre le FC Barcelone et UNICEF. Ou par la mise en lumière médiatiques d'associations (Association ELA avec Zinedine Zidane).

Les clubs professionnels, contrairement à l'analyse précédente, consultent leurs parties prenantes. Surtout lorsque ces partenariats sont créés et que ces derniers nécessitent la création de structures dédiées.

Les enjeux d'un club professionnel à instaurer une politique de RSE sont nombreux.

Tout d'abord, cela permet de stabiliser l'activité du club mais également activer et rendre pérenne les partenariats économiques.

Ensuite, cela crée des conditions favorables de travail pour les salariés afin de les pousser à signer ou « resigner » pour le club.

Enfin, la politique de RSE facilite les relations avec les collectivités territoriales en vue d'optimiser les subventions accordées et de créer des conditions favorables à

l'émergence de nouveaux modèles. Prenons l'exemple de la construction des nouveaux stades privés pour l'EURO 2016 en France. C'est un outil de développement majeur mais qui demande une contribution non négligeable des contribuables.

La taille du club, sa stratégie et son organisation sont autant de facteurs qui jouent évidemment en la faveur d'une politique de RSE. Or, pour un club professionnel, cela peut également jouer en sa défaveur.

En effet, plus le club est médiatisé, plus il aura des ressources pour mettre en place des stratégies. Néanmoins, cette analyse est à double tranchant car la médiatisation peut aussi dégrader la réputation, entraînant le public à voir la RSE comme une pratique hypocrite ou de « rachat ».

Les clubs professionnels suscitent une analyse spécifique, en particulier sur l'application du développement durable. M. FRANCOIS précise que nous pouvons déjà nous interroger sur le modèle d'organisation du sport français et européen basé sur des promotions et des relégations qui obligent les clubs à avoir des résultats à court terme.

En réalité, il n'y pas de véritables attentes pour les dirigeants quant à la mise en place d'une démarche de RSE. Nombreux sont ceux qui appliquent cette stratégie par obligation. D'autres encore par mimétisme à des clubs plus importants ou pour s'aligner sur le modèle américain. Toutefois, une réelle implication, une stratégie bien fondée peut amener à de nombreuses opportunités telles que l'activation de partenariats, l'amélioration de la communication ou un renforcement de sa légitimité.

De manière générale, les pratiques demeurent à un niveau cosmétique. Les clubs ont le désir de dégager une image favorable et propre.

Pour M. FRANCOIS, la plus grande limite liée à la mise en place d'une démarche de RSE est ce que nous appelons l « 'homo oeconomicus » (soit l'homme économique). Le dirigeant voit la RSE comme un moyen et pas une fin en soi.

La RSE est aujourd'hui indispensable pour les clubs professionnels et plus généralement pour les organisations sportives. Cette notion demande que l'on s'y attarde (fondements néolibéraux). Nous en sommes qu'au stade primaire de développement, mais l'avenir semble prometteur.

Conclusion

Pour réussir à entreprendre une politique de RSE, il parait indispensable qu'il y est une adhésion globale à la démarche, mais surtout une connaissance approfondie de la part du manager des rouages de la RSE. Pour arriver à un tel résultat, la communication doit être optimale auprès des salariés et des parties prenantes.

Globalement, Le secteur du sport professionnel rend la démarche de RSE difficile à cause des dérives qui existent, certes à des niveaux inférieurs mais qui sont médiatisées au plus haut niveau.

L'évaluation est aussi un sujet sensible et laissé pour compte. En revanche, des pistes de réflexion apparaissent progressivement. Comme le « Bilan sociétal » qui permettrait implicitement de contrôler les actions entreprises en faveur de la RSE.

Nous sommes encore loin d'un management responsable mais le sport est un vecteur formidable de responsabilité sociale. Il suffit simplement de regarder les initiatives entreprises dernièrement avec la norme ISO 26000 par le Ministère des Sports ou encore la SNDDS (stratégie nationale de développement durable dans le sport).

MONSIEUR THOMAS CHARRIER, RESPONSABLE DE LA RSE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE, FEDERATION FRANÇAISE DE GOLF

Présentation

La fédération française de Golf se situe à Levallois-Perret (92300) au 68 Rue Anatole France et compte près de 70 salariés. La FFG s'est lancée depuis 2006 dans une démarche de protection de l'environnement. Elle s'est traduite par la conception d'une Chartre « Golf et Environnement » qui vise à former et sensibiliser les pratiquants de la discipline. Nous avons rencontré Monsieur Thomas CHARRIER, Chargé de mission « équipements et environnement » et spécialiste de la thématique écologique. Cet entretien nous révèle qu'un parcours de golf est avant toute chose un espace naturel. Il n'est pas destiné à quelques uns mais bien à 500 000 licenciés. Les 530 parcours présents sur le territoire Français doivent intégrés ces problématiques dans leur travail quotidien. Ce document officiel est un véritable atout pour entreprendre des actions responsables.

La Chatre « Golf et Environnement », en enjeu majeur de développement pour la Fédération Français de Golf

Le meilleur moyen d'officialiser l'engagement d'une fédération est de créer un document opérationnel. C'est désormais chose faite. Depuis 2006 et reconduite en 2010 jusqu'à 2015, la Chartre « Golf et Environnement » a fait son apparition. Au-delà de sa forme, c'est un élément fédérateur pour les directeurs et pratiquants des golfs de France. Elle a su bénéficier du soutien du Ministère des Sports, de l'Agriculture et de l'Environnement. Cette chartre permet d'avoir une transversalité autour d'actions partagées par toutes et tous.

En revanche tout n'est pas rose. Malgré ce grand pas effectué en faveur du développement durable et de la protection de l'environnement, il reste encore des zones d'ombre pour des salariés et des licenciés. La réelle ambiguïté à l'heure actuelle, c'est la connaissance du contenu par tous les intéressés de la discipline. Thomas CHARRIER et l'ensemble de ses collaborateurs s'efforcent jour après jour de sensibiliser les acteurs concernés. Les commissions, les élus, les partenaires organisent très régulièrement des réunions d'information afin de créer une cohérence entre la chartre et les actions à mettre en œuvre. Personne n'est donc laissé au dépourvu.

La communication est par conséquent devenue une fonction support pour la FFG. Ce n'est ni plus ni moins le relais principal pour la transmission de l'information. La politique de RSE prend une place de plus en importante dans le domaine du sport. Certaines fédérations montrent même un dévolu plus important et prennent à cœur ces nouveaux enjeux.

Pour la FFG, la cible principale est caractérisée par les directeurs des golfs. Ce sont eux les gestionnaires des équipements. De ce fait, c'est à eux que revient la responsabilité de préserver les parcours de golf. Pour Thomas Charrier le principal décideur est le comité directeur. Comme dans toutes structures, il existe des niveaux hiérarchiques. En revanche, personne n'est considéré comme « exécutant ». Les golfeurs de façon générale, doivent tous se sentir impliqués par ses nouvelles préoccupations.

Les actions menées en faveur du développement durable sont toutes issues de la chartre en question. Ce document est objectivé sur cinq ans. Malgré de nombreux projets en cours, un seul à la particularité de se démarquer.

En effet, la FFG intensifie ses efforts dans la préservation de l'eau. Le travail est porté à deux niveaux. Sur le plan quantitatif par l'amélioration des outils et du matériel de gestion. Sur le plan qualitatif par l'utilisation d'engrais phytosanitaires pour la préservation des terrains. Il est de plus en plus difficile de recharger les nappes. Les sécheresses sont abondantes. Les conditions influencent considérablement la pratique. C'est un paradoxe pour la discipline. Elle ne peut se passer d'eau. C'est un cercle vertueux pour les golfs puisque sans arrosage l'entretien des gazons (green entre autre) est purement impossible. L'activité économique en dépend.

Le golf se démarque par ces espaces de pratique. Il se pose par ailleurs le souci de l'entretien et du respect de l'environnement. Pour parvenir à changer les comportements, la fédération de Golf organise des salons professionnels (Tel que celui du Green Expo) qui visent à informer les professionnels des principales innovations.

Les gestionnaires sont considérés comme des leviers. Tout comme les parties prenantes. Elles sont régulièrement mises au courant des démarches actuelles. C'est par leurs expertises qu'il est possible de mener un projet commun. La fédération arrive à se doter de professionnels de qualité.

Les enjeux sont nombreux et les réglementations en perpétuelles évolution. Cette chartre a pour but d'adapter les nouvelles législations au secteur du golf. Par exemple avec le Grenelle 2 de l'environnement et le plan « écophyto » (sécurité et réduction des produits phytosanitaires pour des usages non agricoles). La fédération doit s'appuyer sur ce cadre de référence pour interagir avec ses collaborateurs.

Contrairement à la FFHB, la fédération française de golf assure contrôler ses actions. Elle se munit de partenaires indispensables dont l'association GreenKepper, un syndicat des intendants de terrain. C'est un acteur incontournable pour toucher les sept cent golfs du territoire national. Cette association permet de préserver la pratique. Il convient par

ailleurs de signaler que la FFG est obligé de travailler en collaboration car elle n'a ni les moyens financiers, ni les moyens humains de faire un travail de proximité avec tous les golfs.

Nous ne pouvons pas nier que de nombreuses structures de golfs fonctionnent de façon indépendante. C'est pourquoi la fédération s'informe régulièrement sur les pratiques de chacun. Thomas CHARRIER nous a confié que depuis cinq ans, la fédération remonte des informations par l'intermédiaire de questionnaires spécialisés (60% de réponses, soit environ 420 golfs sur 700).

Le but n'est pas de les harceler ou de les pousser à la contrainte, sinon d'inciter à la réflexion, d'impliquer et d'engager les gestionnaires à incorporer la chartre dans leur mode de fonctionnement. Pour cela, il faut être aussi conscient des divergences de moyens. Un golf de 50 hectares et un golf de 13 hectares n'ont pas les mêmes besoins.

De plus, des golfs s'unissent sous forme de réseau qui leur donne un pouvoir d'action qui est bien supérieur aux petits golfs qui cherchent encore leur modèle économique. C'est pourquoi nous ne pouvons pas juger du degré d'investissement.

Ce qui est recherché c'est un sentiment d'unité avec une volonté de défendre des valeurs communes. La FFG a prit conscience de ces enjeux.

La chartre est l'application d'un cadre légal, c'est une preuve de progrès, tout comme la formation du personnel. Ce n'est certes pas un outil normatif mais c'est un outil qui matérialise également la stratégie des pouvoirs publics. L'intérêt est de développer une gestion raisonnée des équipements golfiques.

Conclusion

La fédération française est très régulièrement pointée du doigt. Elle fait face à des reproches constants. Les médias ne cessent d'assurer qu'un golf consomme en eau l'équivalent d'une ville de 50000 habitants. La chartre a pour rôle de contredire ces propos mais elle ne se suffit pas à elle seule. Elle a besoin de tous les acteurs de la sphère golfique. Cette raison à pousser la FFG à se doter de scientifiques pour contrer les proportions affichées dans la presse.

La fédération à la volonté d'être transparente, surtout sur la consommation d'eau (78% des golfs utilisent de l'eau impropre). Les golfs sont conscients des problématiques environnementales. Le progrès technique est d'ailleurs vu d'un bon œil puisqu'il permet de nos jours une meilleure gestion de l'énergie.

Aujourd'hui, la priorité est la préservation de l'eau. 2015 laisse une très bonne marge de progrès pour exploiter chaque ligne de la chartre. Chaque thème sera décliné sous forme d'actions concrètes. Pour la FFG, les objectifs sont très nettement réalisables.

MONSIEUR MATHIEU CHEVALIER, CHARGE DE MISSION SPORTS ET ENTREPRISES, COMITE NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS

Présentation

Le Comité National Olympique et Sportif Français (75013) se situe au 1 Rue Pierre de Coubertin et compte près de 80 salariés en temps normal et une centaine à l'approche des Jeux Olympiques. Pour le CNOSF, la RSE fait partie du code génétique du sport. A travers les multiples implications en faveur de l'Agenda 21 ou de la Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport, le sport est devenu une activité indispensable pour nos territoires et notre société. Mathieu CHEVALIER et les siens l'ont bien compris. Ce chargé de mission Sports et Entreprises travaille depuis près d'un an sur cette problématique avec tout le pôle de la Délégation Sport et Diversité des Pratiques créée par Denis Masseglia en 2009.

Ce pôle a vu le jour grâce à l'apparition du phénomène de RSE.

En effet, pour le président, une des nouvelles missions du CNOSF est de donner une nouvelle dimension au sport en entreprise. Les enjeux se situent à deux niveaux.

Premièrement, une pratique régulière assure un bien être. Deuxièmement, cela influence automatiquement l'efficacité d'un travailleur. Le tout répond parfaitement à la mise en œuvre du volet RSE. Le sport en entreprise est amené à évoluer et constitue pour le mouvement sportif un axe parfait de développement.

Le sport en entreprise : une priorité du CNOSF

Au sein du CNOSF, il est difficile d'entendre parler de RSE. Au sein du mouvement sportif, le terme le plus approprié est celui de RSO (Responsabilité des Organisations). C'est une manière de se distinguer, de se différencier des entreprises lambda. De plus, ce concept récent n'est pas appréhendé par tous. Le phénomène est en pleine évolution. Il nécessite un temps d'adaptation indispensable.

Nous pouvons même ajouter que la notion de RSE n'est pas floue que pour les salariés du mouvement sportif. Mathieu CHEVALIER, notre interviewé, nous confirme que le concept soulève également des interrogations pour les chercheurs et les praticiens. Aujourd'hui, le développement du sport est nécessairement obligé d'instaurer une démarche de RSE dans la politique de développement du sport. Le mouvement sportif est logiquement concerné par cette problématique de responsabilité sociale.

Le CNOSF a parfaitement réussi à mobiliser et à sensibiliser ses collaborateurs à ce sujet. Le processus d'acheminement de l'information est certes long, mais il détient la particularité de s'installer dans la durée. La RSE n'est pas abordée comme une période mais bien comme un volet prioritaire dans le sport actuel. Les attentes, les enjeux sont nombreux. Ils répondent à des volontés, à des velléités de différentes parties prenantes avec lesquelles le CNOSF collabore. La conduite de projet s'en trouve naturellement

complexifié quand il s'agit de trouver un terrain d'entente avec les différents Ministères, les Comités Régionaux/Départementaux Olympiques et Sportifs, les Fédérations, les sponsors…

Pour cela, le CNOSF s'appui régulièrement sur ses outils de labellisation, sur son livre blanc, sur ses commissions « sport et développement durable » pour communiquer, informer, normaliser ses actions. Les parties prenantes sont tés souvent averties, tout comme le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) qui est un partenaire indispensable dans la prise d'initiatives. Par ailleurs, depuis un an, les conférences, les séminaires se multiplient sur le sujet. Il y a une vision sur le long terme dans les actions entreprises.

C'est pourquoi il est naturel de rappeler les effets bénéfiques de la création de l'Agenda21 ou du SNDDS (Stratégie Nationale du Développement Durable du Sport) dans ces nouvelles orientations. Le cœur de métier du CNOSF est d'intégrer ces outils dans le développement de la pratique sportive. Le Comité National reflète parfaitement la notion de RSE. Aucun projet n'est conçu de façon individuelle. Tout est coordonné, relayé avec les partenaires. Par exemple, avec la démarche de réinsertion des sportifs de haut-niveau. Le CNOSF a créé un partenariat avec ADECCO (Agence intérim) pour apporter des solutions aux athlètes professionnels, ou encore avec l'association des « enfants de la lune » pour qu'ils puissent pratiquer une activité physique comme les enfants de leurs âges. Il finance, gère, manage à divers niveau.

Le CNOSF s'installe effectivement sur une politique de responsabilité sociale puisqu'il est capable d'intégrer en amont des partenaires au dispositif global, et par conséquent établir une stratégie de communication à partir d'une problématisation qui est celle relative à une association, le mouvement sportif trouve des solutions pour la soutenir.

Un des plus grands projets menés par le CNOSF sont les journées « Sentez vous bien, Santé vous sport ». Cela a pour but d'inciter la population française à davantage pratiquer une activité physique, et ce, de manière régulière et encadrée, au travail et durant la période de temps libre. C'est une mobilisation des structures déconcentrées.

En parallèle de cet événement, Mathieu Chevalier et son service travaille sur la construction d'un « Guide du Sport pour les Entreprises » dont la date de sortie est prévue pour le 20 Septembre 2012 (date de la journée du sport en entreprise). Il se décompose en quatre parties.

La première, c'est un sondage national avec le MEDEF et le Ministère des sports pour dresser un panorama de l'état de la pratique.

La deuxième, c'est l'interprétation du contexte et les raisons qui poussent à agir.

La troisième partie se réfère à une méthodologie et la quatrième partie est ni plus ni moins que du « pratico pratique », soit de la mise en application.

L'objectif est de rencontrer cent entreprises de toutes tailles et de tous secteurs afin de réaliser et de créer une fiche d'identité qui témoigne de son implication au sport et en faveur de la RSE. Tout sera ensuite centralisé sur une plateforme disponible à tous. Le CNOSF veut être en totale transparence afin de promouvoir sous toutes ses formes la relation que peuvent avoir les parties prenantes avec le sport et plus particulièrement dans le cadre de la délégation Sport et Diversité des Pratiques.

Le CNOSF doit être un exemple pour le domaine du sport. Le mouvement sportif s'attache à développer toutes les facettes de la RSE, dont le développement durable et plus particulièrement à l'approche des Jeux Olympiques de Londres. C'est avant toute chose un système de valeur à promouvoir et à respecter. L'intérêt est de répondre à des problématiques sociétales à travers l'environnement et la vie en société.

Pour Mathieu CHEVALIER, une politique de RSE doit être adaptée à la cible à laquelle on s'adresse. La ligne de conduite ne peut pas être uniforme.

Pour mettre en œuvre une politique de RSE, il est primordial, dans un premier temps, que chaque structure propose sa propre politique de RSE. Il n'y pas de « *one size fits all* » (soit : « taille qui convient à tous »). Selon son territoire, un CDOS et un CROS ne peuvent avoir les mêmes attentes et par conséquent ne peuvent mettre en place une démarche identique. Dans un deuxième temps, les besoins varient, les perspectives d'avenir d'une ville à l'autre ne peuvent être confondues. C'est pourquoi la priorité se situe au niveau des générations futures. C'est l'élément fédérateur. L'héritage doit être positif.

Mathieu CHEVALIER précise qu'il est compliqué de travailler de manière transversale. Il n'y a pas de recul empirique. Dès lors, il est difficile de s'appuyer sur un modèle. Néanmoins, cela laisse place à un large champ d'actions puisque c'est au mouvement sportif de le construire. Pour cela, il faut pouvoir changer les mentalités, les pratiques, ce qui peut prendre un peu de temps. Le sujet est nouveau, le *process* n'est pas encore naturel.

Malgré tout, la démarche de RSE est en bonne voie. Si les projets se construisent autour de la norme ISO 26000, il y aura une forte valeur ajoutée. Il faut intégrer des nouvelles méthodes de travail tout en restant productif et efficient.

Le CNOSF veut endosser le costume de relais, de conseiller, de traducteur auprès du mouvement sportif.

Conclusion

La particularité du CNOSF est de travailler en co-construction. Cependant, il n'existe aucune méthode officielle de contrôle et d'évaluation des actions. C'est en revanche tout l'intérêt de l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) avec la norme ISO 26000, de réfléchir à son application au domaine complexe du sport. Pour Mathieu Chevalier, seul

le bilan carbone permet de s'appuyer sur des indicateurs précis. Concernant les pratiques sociales (insertion, lutte des classes, discrimination…) le travail est encore important.

Néanmoins, les indicateurs de gestion de projet peuvent être interprétés comme une source d'évaluation, notamment pour s'assurer de la satisfaction des parties prenantes. Les nouvelles idées, les nouveaux projets sont des gages de motivation dans la mise en place d'une politique de RSE.

Ainsi, le projet de construction du « Guide du Sport pour les Entreprises » sera transposé dans un futur très proche au niveau des fédérations sportives. Elles méritent qu'on s'intéresse à elles dans la mesure où elles sont porteuses de projets sociaux (réinsertion sociale, pratique du sport dans les prisons, promotion de l'activité physique dans les zones urbaines sensibles, lutte contre les discriminations etc.)

L'objectif du CNOSF est de développer un sport responsable, équitable et accessible à tous tout en ne négligeant pas les liens entre sport amateur et sport de haut niveau.

MADAME SANDRINE GUYOT, RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT DURABLE, ECOTRAIL DE PARIS

Présentation

L'Ecotrail de Paris est une course de nature populaire d'Ile de France qui se déroule sur plusieurs communes de la périphérie. Cet événement sportif réunit depuis cinq ans les passionnés de Trail. Il recense plusieurs courses (80km, 50km, 30km et le 18km) et une randonnée découverte sur l'ensemble du week-end.

La dernière édition a eu lieu le 24 et 25 mars 2012 et a compté près de 7000 participants contre 850 en 2008 lors de la première édition. La manifestation est organisée par l'association de loi 1901 « Les Trailers de Paris-Ile de France ».

Philippe ESPINASSE, Pierre-Etienne LEONARD, Hervé PARDAILHE-GALBRUN, Jean-Charles PERRIN sont les principaux fondateurs de l'événement. Nous avons eu l'opportunité de rencontrer Sandrine GUYOT, Responsable du développement durable. Cette jeune femme a été spécialement recrutée pour mettre en œuvre des actions visant à respecter l'écologie et l'environnement sur les parcours. C'est un fondement essentiel qui en fait sa marque de fabrique. L'Ecotrail de Paris s'est inscrit dans une dynamique à double enjeu : proposer des courses de trail sur des sentiers naturelles de la région parisienne tout en y intégrant une démarche éco-responsable.

L'Ecotrail de Paris, un événement éco-responsable

L'Ecotrail de Parais est une démarche éco-responsable en constante évolution. Ce sont les premiers mots de Sandrine GUYOT lors de l'entretien. L'événement ne peut pas rester sur des acquis. C'est pourquoi, l'Ecotrail de Paris a voulu passer la vitesse

supérieure pour l'édition 2012, et comme toute bonne conduite de projet, il est indispensable de faire un état des lieux pour répondre aux attentes et aux besoins de la manifestation.

L'avantage d'une petite structure telle que les « Trailers de Paris Ile de France » est que le travail et l'information sont facilement relayés.

En revanche, il n'y a pas de réelle stratégie engagée. Cela manque cruellement d'encadrement. C'est ainsi que Sandrine GUYOT a voulu mobiliser l'ensemble des membres pour arriver à construire une démarche environnementale digne de ce nom.

Pour cela il faut faire face aux difficultés d'organisation. En effet, l'Ecotrail possède plusieurs locaux répartis en l'Ile de France ce qui entraîne une dispersion des effectifs. Notre Responsable du développement durable a donc eu la lourde tâche d'enchaîner les déplacements pour parvenir à sensibiliser les différents niveaux hiérarchiques de l'association.

Effectivement ces projets sont régulièrement exposés afin d'assurer une transversalité dans les actions entreprises. C'est une question de volonté. De manière générale les Trailers sont investis dans ce type de démarche puisqu'ils défendent les valeurs liées à l'environnement des parcours. Ces courses proposent des milieux naturels et non des surfaces bétonnées.

De plus l'événement est itinérant. C'est l'essence même de la politique de l'Ecotrail. Les itinéraires varient d'une année sur l'autre. C'est d'ailleurs une raison supplémentaire qui pousse les membres de l'association et plus particulièrement Sandrine GUYOT à ne pas perdre de vue ce positionnement éco-responsable.

L'Etat des lieux précédemment cité a permis de dégager des axes de développement qui ont été confirmés par le bureau de l'association. L'investissement doit être en effet ordonné. C'est important dans la mesure où l'Ecotrail travaille en étroite collaboration avec ses partenaires. Un des projets de l'association est de créer autour de la manifestation un « village éco-responsable » qui serait un outil capital dans la sensibilisation.

2012 est une année charnière. L'Ecotrail a en effet entreprit une démarche « Bilan Carbone » pour l'événement.

Un travail considérable a été réalisé auprès des transports. L'Ile de France a la chance de profiter d'un réseau impressionnant. C'est un atout pour la manifestation puisque l'intérêt est de réduire au maximum les déplacements polluants. L'association propose au moment de l'inscription, des tickets de transport gratuits pour rallier l'ensemble des points de départ (situés sur le RER C Parisien). Elle a de plus engagé un partenariat avec les navettes fluviales pour assurer le déplacement des coureurs pour la course du 18km.

Ce qui est intéressant, c'est de constater qu'à travers les modalités de transport, il est possible de créer du lien social. C'est le cas avec l'opération covoiturage dont le but est de voyager et courir ensemble.

Nous pouvons souligner également l'implication quant à la gestion des déchets. Tous les tracés sont soigneusement nettoyés en amont et en aval des courses. Ce qui a permis de mesurer la pollution des coureurs. Pour enrayer cette problématique, Sandrine GUYOT a supprimé les gobelets en plastique afin de passer à un système d'auto alimentation (pochette à eau indépendante). Pour accompagner cette expérimentation, les organisateurs ont mis à disposition des gobelets pliables et des rampes à eau.

Dans le cadre du partenariat avec l'ONF (l'Office National des Forêts), des « pochettes déchets » ont été distribués pour éviter de retrouver les emballages sur le parcours. Cette initiative permet de reverser 2€ par pochette à l'ONF dans le cadre de la réhabilitation des marres dans la forêt. Malgré tout, des coureurs n'ont aucun scrupule et perdurent à jeter leurs déchets sur les sentiers.

La collaboration et la consultation des parties prenantes permettront d'avoir un poids et un impact plus important au fil des années. Même si la communauté des trailers est très engagée, l'Ecotrail doit continuer son travail sur le changement des mentalités. Le Bilan Carbone est un outil d'audit vital. Il permettra d'avoir des retours et des conseils issus provenant de professionnels en la matière. C'est de cette façon que s'élabore une stratégie de RSE.

La dimension économique joue un rôle évident dans l'élaboration de la stratégie globale de l'évènement. La taille de la structure impacte naturellement les points clés de réussite. Malgré un investissement omniprésent, l'Ecotrail souffre encore à l'heure actuelle d'un manque de moyens (humains et financiers). Pour Sandrine GUYOT, c'est une relation sine qua non. Plus la notoriété est importante, plus les démarches prendront de l'importance auprès des parties prenantes. Il est évidemment compliqué pour cette association de sous-traiter. Néanmoins, l'évolution du nombre de participants est une grande satisfaction. En effet, passer de 850 coureurs à 7000 en l'espace de cinq ans est une réussite. Le sport est un levier. Il détient la force de sensibiliser sans que les participants ou les spectateurs s'en aperçoivent.

Un événement sportif, par son côté festif, permet de communiquer tout en restant ludique et agréable. C'est une expérience à part où rien n'est imposé. Un événement sportif ne se résume pas simplement à une grosse enveloppe budgétaire pour parvenir à un résultat convenable, et bien que cela y contribue fortement, l'équilibre reste possible.

L'Ecotrail par son intitulé est effectivement attendu au tournant sur ses démarches éco-responsables. Cette manifestation se différencie des marathons classiques de la région parisienne. Elle se base sur le patrimoine francilien. C'est une des principales raisons de sa réussite.

Conclusion

Pour l'Ecotrail de Paris, rien ne s'improvise. Il faut pouvoir anticiper les imprévus à la source. Cette réflexion en amont permettra de réduire les problèmes sur toute la chaîne événementielle. Cependant, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs se sente investis. Le rôle de Sandrine GUYOT est de faire évoluer les comportements, les mentalités. Elle est également en charge de trouver des financements (pour assurer la distribution des repas) et de répondre à certaines impasses environnementales (système de recyclage des bases de loisirs). Elle précise que « *mettre en place une stratégie de RSE ne coûte pas plus cher, il faut simplement activer les diverses filières qui s'offrent à nous* ». Madame GUYOT multiplie donc ses recherches pour trouver des solutions. C'est le cas avec « *Le plan déchet de la région île de France* ».

Pour l'Ecotrail de Paris, la RSE et le développement durable a toujours eu la place la plus importante.

MADAME CHRISTINE LE GAL, DIRECTRICE DE LA FONDATION DU PARIS SAINT GERMAIN

Présentation

La Fondation du Paris Saint Germain se situe dans la même enceinte que celle du club professionnelle de football au 24, rue du Commandant Guilbaud à Paris (75016). Le club recense 250 salariés dont 14 pour la Fondation. Elle a été créée en 2000 par le Paris Saint Germain en 2000 et agit sur le terrain de l'action sociale dans toute l'Ile de France. C'est ni plus ni moins que la première Fondation d'un club sportif professionnel. La fondation s'est attachée à défendre trois grands axes de développement. Dans un premier temps, l'insertion sociale des jeunes par l'emploi et la formation. Dans un second temps, l'organisation d'animations ludiques, sportives et éducatives pour les jeunes issus des quartiers sensibles. Et dans un troisième temps, rendre meilleur le quotidien d'enfants placés et/ou malades. Nous avons eu la chance de rencontrer Madame Christine LE GAL, Directrice de la Fondation. Cela fait maintenant 12 ans qu'elle mène un combat pour arriver à atteindre des objectifs du même acabit que ceux fixer sur le plan sportif. La fondation ne cesse de se développer et travaille en relation étroite avec les collectivités locales.

La fondation du PSG au cœur de l'action sociale

Depuis 12 ans, la Fondation organise près de 150 jours d'animations sur 365 possibles. Elle touche environ 12 000 enfants chaque année. Le Paris Saint Germain à la particularité de travailler de façon transversale sur l'ensemble des projets qu'il mène. Son système de communication est parfaitement huilé. Son site Internet constitue la principale plateforme d'informations. L'activité y est importante ce qui pousse les salariés des divers services du club à suivre l'actualité quotidienne. Par ailleurs, le PSG à développé depuis peu sa propre chaîne de télévision, ce qui crée un support média

supplémentaire. Toutes les actions de la Fondation sont retransmises. Cela permet d'accroître la dimension sociale du club. Les 250 salariés sont concernés par les problématiques liées à l'insertion.

Il y a un véritable travaille de collaboration. Pour le PSG, il est indispensable d'interagir avec les autres services. C'est une logique qu'il faut respecter pour rester en cohérence avec la marque. Sa déclinaison doit être parfaite surtout dans son aspect social. Le degré d'exigence est élevé, le club a de grandes ambitions. Tout le programme de la Fondation a été construit des mains du Paris Saint Germain. Comme le cite Madame LE GAL, c'est un « *produit maison* ». Le PSG soutient très peu de projets externes.

Il y a eu une véritable réflexion autour de la pédagogie à appliquer au programme. Ce dernier se base sur des supports propres au club. Les produits respectent totalement l'activité sportive et sociale (Chartre graphique).

Toutes les opérations sont renforcées à l'aide de communiqué de presse et d'invitations distribuées aux salariés du club. La Directrice des Ressources Humaines du PSG à la responsabilité de mettre à disposition à titre bénévole les volontaires qui souhaitent s'engager sur une journée d'animation.

La Fondation du PSG est localisée sur un territoire élargit, complexe, provoqué par la forte densité de population de la région Ile de France. Il y a environ 160 villes répertoriées comme zones urbaines sensibles. Le champ d'actions est par conséquent important.

Le Championnat Interrégional des quartiers est le principal projet de la Fondation. C'est un championnat qui s'adresse à 32 villes d'Ile de France. Chaque ville est invitée avec l'aide de la fondation à organiser une phase locale dans sa propre commune. Le jour de la finale, tous les enfants, soit 3500, sont conviés au Parc des Princes (équipes finalistes et équipes éliminées). Ils assistent durant la matinée à un entrainement à huis clos de l'équipe professionnel et profitent l'après-midi du tournoi final ainsi que des nombreuses activités citoyennes organisées dans les coursives du stade (gestes de premier secours, préservation de l'environnement, prévention routière, respect des arbitres sportifs etc.). Pour cela, le PSG intensifie ses partenariats avec la préfecture de Police, les Pompiers de Paris ou bien même la Ligue des Arbitres d'Ile de France pour assurer le bon déroulement des rencontres sportives. Ce projet à un double enjeu : le fair-play et la mixité. C'est une manifestation emblématique par son caractère régional. Nous sommes dans l'ancrage territorial.

Le PSG soutient la diversité, le respect et les comportements responsables. Néanmoins, même avec des grands moyens, il est impossible de travailler seul sur ces projets. Les parties prenantes sont régulièrement consultées dans l'élaboration des projets. Le programme de la Fondation est décidé, soumis et approuvé par le Conseil d'Administration. Il se réunit deux fois par an et valide ou non un programme établit sur

5 ans. De plus, les collectivités locales sont très intéressées par les actions menées. C'est un service rendu pour certaines de leurs populations.

Le PSG arrive à un tournant historique. Il quitte un cycle de 40 ans avec des années très moroses. Le PSG était gravement en danger, gravement menacé par une poignée de supporters malfaisants, par une image catastrophique transmise à l'ensemble du territoire national. Il fallait changer les choses, gommer certains points et retrouver l'image d'antan. Il a fallu remettre aux normes le club pour intéresser un actionnaire potentiel. « *Le PSG n'avait plus le choix s'il voulait continuer à vivre, à briller* », dixit Christine LE GAL. Le club avait un retard important à rattraper. C'est pourquoi il fallait de réels moyens pour que le PSG redevienne une place forte en France et en Europe. Pour être une référence, il faut être opérationnel à tous les niveaux. La Fondation est un outil primordial pour le président Nasser Al-khelaïfi. Il faut profiter de son savoir-faire et de son expertise pour aller de l'avant.

Pour cela, il faut être sur de l'utilité du programme. Les attentes sont considérables et le PSG n'a pas le droit à l'erreur. Il dispose de moyens prestigieux pour réussir. Pour Christine LE GAL c'est un stimulant. La Fondation à un rôle d'intégration et jusqu'à présent il est parfaitement rempli à une seule exception. En effet, force est de constater que le niveau scolaire est en régression. Les jeunes de 18 à 25 ans accueillis dans le cadre d'un contrat d'apprentissage (pour une durée d'un ou deux ans) présentent un déficit accablant. Les inquiétudes se multiplient à ce sujet. La Fondation espère une prise en main plus sérieuse de la part du nouveau gouvernement.

Conclusion

La Fondation est vitale pour le club du Paris Saint Germain. Le sport doit être un outil qui permet de construire sa vie. C'est un levier fantastique pour mener des projets d'engagement. Le PSG a été trop longtemps enraciné dans sa région.

La Fondation a permis de réunir près de 130 000 enfants sur douze ans. Les missions sont de longue durée, le travail est considérable, mais c'est de cette façon qu'elle peut affirmer sa légitimité dans la région Ile de France. Pour Christine LE GAL, une démarche RSE doit être au cœur d'un projet global ambitieux.

Le Paris Saint Germain compte désormais ouvrir ses portes à l'international. La Fondation est un atout sur lequel il faut se reposer. Les valeurs dégagées sont toutes autres que celles actuellement diffusées dans les médias. Nous sommes effectivement très loin de la facette « milliardaire » des princes qataris.

MONSIEUR DENIS GOMEZ, RESPONSABLE DE LA RSE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE, ORANGE FRANCE

Présentation

Orange France ou Orange Village se situe à Arcueil (94745) au 1 Rue Nelson Mandela et compte près de 4500 salariés. Ce géant de la téléphonie et de l'accès Internet dispose d'un service RSE et développement durable qui lui est propre. Nous avons eu la chance de rencontrer le responsable Denis GOMEZ. Ce service recense une quinzaine de salariés qui travaillent quotidiennement sur ces thématiques. Monsieur Gomez a entreprit cette démarche de RSE depuis dix ans au sein de la société. Son rôle est de confronter une notion en pleine évolution à un secteur dont l'objectif principal est de réaliser des bénéfices. Le service se bat tous les jours pour intégrer la RSE dans la stratégie globale d'Orange. Cet entretien a été très enrichissant, puisqu'il a permis de comparer une entreprise dite « lambda » aux structures issues du domaine sportif.

Orange Village : élément de comparaison

Le géant de la téléphonie Orange compte près de 80000 salariés. Malgré son activité commerciale, le travail de sensibilisation sur les thématiques de RSE et de développement durable est à souligner.

Pourtant, de nombreux collaborateurs ne s'intéressent pas à cette problématique puisqu'elle ne correspond pas, ou ne rentre pas directement dans leur cœur de métier. Ce service dédié à la RSE se bat cependant tous les jours pour mettre en œuvre des actions ou conduire des projets afin d'attirer l'attention sur ces nouveaux enjeux. La plus grande opération lancée par Orange est « Avril en Vert ». Cet événement a pour but d'inculquer des pratiques ou des gestes en faveur de l'environnement. En l'occurrence, éviter les consommations excessives d'énergie et de consommables. Cette manifestation détient la particularité de s'appliquer sur tout le territoire national. Ce qui permet un travail de fond et d'information essentiel à tous les niveaux hiérarchiques. Elle se décline par la mise en place de marché « bio » ou encore de promenade en véhicule électrique. Orange développe à travers cette démarche une communication en interne afin de fédérer l'ensemble des collaborateurs à ces nouvelles notions.

Pour Orange, quatre chantiers sont en cours. Dans un premier temps, responsabiliser les collaborateurs des différents services en vue d'accroître leur évolution au sein l'entreprise. Dans un deuxième temps, être le plus transparent vis-à-vis du client en termes de services proposés. Dans un troisième temps, privilégier une démarche environnementale respectueuse de l'écologie. A la fois en interne (travail de sensibilisation) mais également en externe pour les clients. Enfin pour conclure, rendre accessible le numérique à toutes les classes d'âges et à toutes les classes sociales, en

situation de handicap ou non. Le rôle de la RSE ne se limite pas simplement à des actions parallèles de l'activité principale de l'entreprise.

Orange communique régulièrement. Elle intensifie sa communication à travers de grands événements, il s'agit alors d'une stratégie du groupe. « Avril en Vert » est un exemple parfait d'évènement qui rassemble, fédère et socialise. Cette tournée nationale s'organise sous forme de road-show. Elle a un double objectif : former les collaborateurs et professionnels d'Orange mais également les clients. La société aborde des points clés tels que la protection de l'enfance avec le contrôle parental ou le respect de l'environnement avec le recyclage des mobiles. Ces conférences sont régulièrement organisées avec des experts issus d'associations pour avertir, prévenir, et proposer des solutions cohérentes et responsables. Orange veut être vue comme le sponsor de ces initiatives, le précurseur.

Il y a une forte utilisation des outils transversaux. Intranet, Internet, les « push mail », les notes d'informations sont des méthodes de communication vivement utilisées par le service RSE. Ces travaux s'effectuent en amont des événements. Toujours dans un souci de sensibilisation sur les gestes responsables. Denis GOMEZ a pour rôle de réunir et de préserver une ligne de conduite sur les divers territoires de l'hexagone. Orange Village à Paris doit être considéré comme un relais.

Comme précisé auparavant, Orange s'efforce à mener d'autres projets. « Le cours des parents » vise à réunir les parents autour du contrôle parental.

« Les journées du recyclage » quant à elles, incitent les clients à rapporter leurs anciens mobiles en contrepartie d'un bon d'achat valable sur les boutiques Orange. Cette collecte permet de financer des filières solidaires du groupe (Emmaüs, les ateliers du bocage). Ces associations travaillent étroitement avec Orange. Ce type d'action favorise la création d'emploi.

Par ailleurs, le groupe a décidé d'exporter ses actes de bonne conduite sur le continent Africain (Burkina Faso, Niger…). Pour éviter l'excès de pauvreté par l'accumulation des mobiles dans les décharges, des ateliers ont vus le jour. Les ressources récoltées permettront par la suite de les réinvestir sur des nouvelles actions pour aider ses pays en difficulté.

Orange est identifié à la norme ISO 14001 qui oblige la société à respecter un cahier des charges. Il stipule et met en garde sur la collecte des déchets, la réduction des consommations et du CO^2. C'est un véritable processus instauré pour maintenir le label et l'étendre sur tout le périmètre de l'entreprise. Cet engagement ne peut être complet sans l'investissement des parties prenantes. Il faut être conscient des risques juridiques ou commerciaux. L'idée n'est pas de faire de la RSE pour perdre des clients. Une stratégie s'élabore à partir d'un diagnostic composé de données quantitatives et qualitatives. L'identification des parties prenantes est un exemple. Orange s'est

parfaitement faire la différence entre les institutions, les associations, ses fournisseurs ou encore ses clients.

Ne pas entreprendre une démarche de RSE entraînerait Orange dans une situation délicate. Ces grandes sociétés sont surveillées de très près. Malgré son investissement, le service RSE est contraint de responsabilise et d'accompagner. Ce sont des obligations légales. La stratégie doit être globale. Orange a une éthique, une image à valoriser.

Pour réussir à instaurer une démarche RSE, Orange doit connaître l'étendu de son marché. Cela se traduit par le contexte réglementaire, juridique mais également par la concurrence et les attentes des parties prenantes. Une connaissance approfondie du marché favorisera l'insertion des thématiques de RSE et de développement durable. L'activité principale doit donc se baser sur ces critères. En l'occurrence, les services marketing ou encore commerciaux. Tout ne peut pas être envisagé. Exemple ; proposer des offres pour des mineurs de moins de 14 ans. Des restrictions sont posées par le Grenelle de l'environnement. Les risques sont majeurs : perte de temps, d'énergie et d'argent.

Bien entendu, tout est une question de ressources. Orange a la chance de pouvoir profiter d'un service spécialisé avec toute une équipe compétente. Pour Denis GOMEZ, chaque directeur d'entreprise ou d'association peut entreprendre une démarche de RSE. Mais il faut connaître parfaitement ses tenants et ses aboutissants.

Néanmoins, si la ressource financière impacte indiscutablement la mise en œuvre de projets elle n'est pas toujours un atout pour autant.

En effet, une grande structure est confrontée aux nombreuses démarches administratives et à la difficulté de transmission des informations entre les niveaux hiérarchiques.

La priorité ne se situe pas à travers la démarche RSE, mais bien à travers la démarche économique et commerciale. Le degré de réactivité est moindre comparé à une plus petite structure.

L'objectif d'Orange est d'instaurer une dialectique. Le service RSE est un relais entre les forces commerciales et les clients.

L'entreprise a une image à défendre. France télécom est un opérateur historique. Les attentes sont fortes, surtout de la part des actionnaires. Orange se doit d'être une entreprise responsable. Il y a un réel challenge avec la concurrence.

De plus, les marchés arrivent à saturation. Il est primordial de se différencier. Et c'est à travers la RSE et l'accompagnement client qu'Orange peut assurer sa pérennité sur le marché actuel. En parallèle, n'oublions pas que les grandes entreprises sont regardées de très près par les organisations non gouvernementales.

Conclusion

Orange a dorénavant une grande connaissance de la notion de RSE. Cela fait près de dix ans que l'entreprise travaille sur ces nouvelles problématiques. Elle est encore loin des résultats escomptés. La RSE est toujours abordée avec une certaine retenue. Et plus encore, elle est perçue comme une contrainte.

Cependant les mentalités évoluent. C'est une source de motivation indéniable.

Pour mener des projets à terme, il est indispensable d'avoir un fonctionnement transversal entre les services. Ce n'est pas véritablement un inconvénient puisque que tous les secteurs de l'entreprise ont un objectif commercial à l'inverse du service RSE qui est dans une autre logique. C'est pourquoi les directeurs de services restent leur principale cible.

Il y a un réel paradoxe. Orange veut rendre son activité générale plus responsable sans empiéter sur sa démarche commerciale qui est son cœur de métier. Denis GOMEZ cite même : « être trop responsable pourrait nuire à la rentabilité de l'entreprise ».

Orange s'est positionné sur une croissance durable malgré la crise actuelle et se réfère à des indicateurs issus de la norme ISO 14001 pour contrôler les actions mises en œuvre.

Elle s'aide également de questionnaires de satisfaction et intensifie ces notes d'informations sur les supports presse.

Malgré cette période de récession, Orange reste en bonne position.

VALIDATION DES HYPOTHESES

Synthèse des résultats en fonction des hypothèses de travail

Hypothèse 1

Réussir une politique de RSE n'est possible que quand la démarche est supportée par la direction et qu'elle récolte l'adhésion sur le terrain.

Concernant l'entretien avec Monsieur DJABALLAH (Enseignant-Doctorant à l'Université Paris 11), il y a clairement des discussions autour de la RSE et du développement durable. Cependant, il faudra modérer ces propos car cela reste informel, à l'exception des fédérations.

En effet, leurs logiques institutionnelles les poussent à communiquer ou sensibiliser en interne. Le niveau de compétences, de connaissances à ce sujet est faible, c'est pourquoi de nombreuses structures demandent un appui à des « sous-traitants » spécialisés. C'est davantage le cas pour les organisateurs d'événements. Pour les fédérations, des chargés de mission mandatés ont pour rôle d'établir un lien.

Néanmoins, nous ne pouvons pas considérer cela comme une réelle démarche d'information. Aujourd'hui, la sensibilisation est totalement désorganisée et trop souvent ponctuelle. Les structures sportives (fédérations et organisateurs d'événements) n'ont pas une véritable autonomie sur le sujet. Par conséquent, **l'hypothèse H1 n'est pas vérifiée.**

Concernant la Fédération Française de Handball, **l'hypothèse H1 est vérifiée**. En effet, La FFHB effectue un travail de communication et de sensibilisation intéressant. Celle-ci est supportée et gérée au plus haut de la hiérarchie de la fédération par son président Monsieur DELPLANQUE. Ce dernier communique à l'ensemble du comité de pilotage, aux membres du conseil d'administration les informations concernant les actions entreprises en terme de cohésion sociale (devenu un axe prioritaire). La fédération se base sur des outils en interne, des rassemblements inter régions organisés par M. AUGIER pour assurer la communication formelle.

A partir du travail de diagnostic réalisé récemment par l'APELS, la transversalité s'est accentuée. L'intérêt est de faire part de ces nouvelles thématiques même aux services pouvant être caractérisés comme « non concernés » (exemple avec l'arbitrage).

Pour Aurélien FRANÇOIS (Enseignant-Doctorant à l'Université de Bourgogne) qui réalise sa thèse sur les pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français, tous les acteurs des clubs professionnels connaissent mal la notion de RSE. Nous pouvons même ajouter qu'elle est mal interprétée. Des aspects sont privilégiés à d'autres.

En réalité, nous sommes plus proche d'une démarche de mécénat que de RSE. Très peu de relais se construisent du fait du manque de connaissances des enjeux liés à une telle politique. Il y a un réel problème de transversalité. Même si des structures comme les fondations de club se créent, elles fonctionnent en marge de l'activité principale.

Pourtant des moyens internes sont mis à leur disposition pour sensibiliser et communiquer. Par conséquent, **l'hypothèse H1 n'est pas vérifiée** pour les clubs sportifs professionnels.

Pour Thomas CHARRIER (Chargé de mission « équipements et environnement » à la Fédération Française de Golf), la Chartre Nationale Golf et Environnement est un point d'ancrage à la mise en place d'une politique de RSE et de développement durable. Elle a par ailleurs été prolongée jusqu'en 2015 et profite du soutien de trois Ministères (Sport, Agriculture et Environnement).

L'information est naturellement relayée par le comité directeur de la fédération.

De plus, les commissions, malgré leurs diverses fonctions assurent une cohérence globale dans l'élaboration des projets. La Chartre profite d'une visibilité indéniable qui facilite la transversalité entre les différents niveaux hiérarchiques et les différents services. Nous pouvons affirmer que **l'hypothèse H1 est vérifiée.**

Selon Mathieu CHEVALIER (Chargé de mission Sports et Entreprises au CNOSF), la RSE fait partie du code génétique du sport. Bien qu'elle ne soit pas appréhendée par l'ensemble des salariés, le président Denis MASSEGLIA effectue un travail de fond sur le concept. Il se caractérise en l'occurrence par la récente création de la Délégation Sport et Diversité des Pratiques.

Même s'il n'y a pas de discours clair, ni même une politique encadrée à l'heure actuelle, les acteurs du CNOSF sont profondément touchés par la problématique de responsabilité sociale. Les enjeux sont nombreux. Il y a des velléités de la part des parties prenantes. Le CNOSF se doit d'être le relais principal du mouvement sportif français. Par conséquent, **l'hypothèse H1 est valide.**

Pour Sandrine GUYOT (Responsable Développement Durable de l'Ecotrail de Paris), les notions de RSE et de développement durable sont perçues comme des évidences. En effet, le principe même de l'événement repose sur une démarche éco-responsable. D'où la création de la manifestation. C'est l'élément de différenciation par rapport aux autres courses de la région parisienne. Même si le relais de l'information a du mal à s'effectuer pour des soucis d'organisation, les organisateurs sont réellement impactés par la démarche. Chacun à son niveau est concerné. L'Ecotrail profite en parallèle de l'adhésion de grands passionnés des Trails. Le positionnement éco-responsable est donc clairement affiché. **L'hypothèse H1 est donc vérifiée**.

Selon Denis GOMEZ (Responsable de la RSE et du développement durable chez Orange), il est compliqué de pouvoir sensibiliser l'ensemble des collaborateurs d'une très grande structure. Pourtant c'est la mission de ce service RSE. Leur axe stratégique de communication s'appui essentiellement sur les événements organisés en interne et en externe. Par exemple avec « Avril en Vert ».

De manière générale, Orange se concentre sur quatre engagements : la valorisation de la carrière, la qualité du service apporté au client, la transparence et la responsabilité sociale. Il y a une volonté de fédérer. C'est pourquoi L'entreprise utilise des outils transversaux afin de poursuivre le travail de sensibilisation.

De véritables liens s'opèrent entre l'Ile de France (Siège de la société) et les régions du territoire national. Nous pouvons donc affirmer que **l'hypothèse H1 n'est pas valide**.

Hypothèse 2 :

Pour réussir à instaurer une démarche de RSE, il faut être capable de discerner les enjeux mais également de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes. C'est un aspect non négligeable pour atteindre les objectifs fixés en la matière.

Concernant l'entretien avec Monsieur DJABALLAH (Enseignant-Doctorant à l'Université Paris 11), un grand nombre d'actions ont été entreprises à l'heure actuelle. Les fédérations en lien avec le Ministère des Sports et le CNOSF ont su travailler en synergie. La démarche « bas carbone » en est la preuve. Il en est de même pour les organisateurs d'événements, qui intègrent au fur et à mesure l'importance de ces nouveaux enjeux. Durant ces dix dernières années, nous avons assisté à une multiplication des partenariats avec des acteurs sociaux ou des organisations non gouvernementales. Il y a une véritable prise de conscience des dimensions sociétales et sociales. Bien évidemment il y a une consultation des parties prenantes. En revanche elle reste intéressée, ici chacun cherche à tirer son profit.

Malgré une logique institutionnelle, les fédérations ont tout à y gagner en s'investissant sur ses nouvelles thématiques. Il en va de même pour les organisateurs d'événements. D'une part pour assurer la pérennité de ses manifestations et d'autre part pour créer de la valeur. **L'hypothèse H2 est vérifiée.**

Concernant la Fédération Française de Handball, **l'hypothèse H2 est vérifiée**. Elle a une réelle difficulté pour consulter les parties prenantes. Néanmoins, la FFHB est parfaitement consciente des enjeux. La fédération effectue un travail quotidien pour intégrer l'ensemble de ses collaborateurs à ces nouvelles thématiques.

Elle a de plus parfaitement compris les tenants et les aboutissants de cette démarche de RSE. L'objectif principal est d'ouvrir la discipline à tous les publics. Il y a un travail de réflexion continue avec les différents échelons des instances du handball (Départemental, Régional, National).

Pour Aurélien FRANÇOIS (Enseignant-Doctorant à l'Université de Bourgogne) qui réalise sa thèse sur les pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français, les actions entreprises en faveur de la RSE sont rendues obligatoires (Appareil législatif français depuis 1999). Cependant, nous pouvons souligner ici encore la volonté des clubs professionnels à incorporer ses dimensions. Les clubs s'investissent pleinement dans les démarches sociales et sociétales. Peut-être un peu moins sur le volet environnemental. Mais il n'empêche que les parties prenantes sont régulièrement consultées. Il y a un travail de cohésion et de suivi. Tout est dans l'intérêt du club. Il se positionne sur l'avenir. Par conséquent les conditions doivent être favorables à tous les niveaux (financier, partenariat, intégration des joueurs, relation avec les collectivités…). **L'hypothèse H2 est vérifiée.**

Selon Thomas CHARRIER (Chargé de mission « équipements et environnement » à la Fédération Française de Golf), la Chartre « Golf et Environnement » est un élément fédérateur pour toutes les parties prenantes. Cette chartre est objectivée sur cinq ans. L'intérêt principal est de préserver l'activité économique des golfs tout en respectant les espaces de pratique. La fédération se base sur de nombreux experts en la matière, des

scientifiques, des associations, des chaînes de golf qui apportent leurs expertises sur ces thématiques.

Il faut être capable d'évoluer et d'être réactif dans un univers changeant, par rapport à des réglementations en perpétuelle évolution. C'est un devoir pour la FFG d'interagir autant avec les autorités supérieures (Ministère, Président de la fédération…) qu'avec les bénévoles, les directeurs de golf, les associations. Il faut être capable de créer un équilibre entre les décisionnaires et les hommes de terrain. **L'hypothèse H2 est valide**.

Pour Mathieu CHEVALIER (Chargé de mission Sports et Entreprises au CNOSF), le CNOSF doit être un exemple pour le monde sportif. Le mouvement sportif n'a absolument jamais travaillé de façon indépendante. Il a toujours était dans une logique de co-construction. Le CNOSF repose sur des valeurs olympiques. Ces problématiques exigent une transparence et une clarté dans les projets menés. L'axe prioritaire est de développer la pratique sportive à tous niveaux, pour toutes les classes sociales. Le partage est donc primordial.

Instaurer une politique de RSE est une démarche compliquée qui demande l'approbation de chacun. Par ailleurs, le CNOSF s'appui de manière générale sur des plans d'actions (Agenda21, SNDDS) ainsi que sur des recueils d'informations (Livre Blanc) ou des labels pour assurer sa crédibilité en interne et en externe. **L'hypothèse H2 est vérifiée.**

Selon Sandrine GUYOT (Responsable Développement Durable de l'Ecotrail de Paris), l'enjeu principal se situe sur le changement des mentalités. La sensibilisation s'intensifie donc logiquement d'édition en édition. Néanmoins, la consultation des parties prenantes n'est pas optimale. Parfois inexistante…Cette cinquième édition de l'Ecotrail de Paris est un tournant pour l'association et ses organisateurs. Deux grandes actions ont été entreprises. La première, l'audit, l'état des lieux de la manifestation qui permettra de connaître et de discerner les réelles attentes. La deuxième, le Bilan Carbone, outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, accentuera la notoriété de l'événement.

L'objectif est clair : travailler plus étroitement avec les parties prenantes dans les années à venir. Rappelons que c'est une condition fondamentale d'une démarche RSE.

L'hypothèse H2 n'est pas vérifiée.

Pour Denis GOMEZ (Responsable de la RSE et du développement durable chez Orange), c'est un volet important de leur activité. La stratégie de RSE s'élabore à travers la consultation des parties prenantes. C'est une question de nécessité. L'entreprise est en effet confrontée à de nombreux risques qui peuvent mettre en péril la survie de cette dernière.

Orange entreprend ses démarches à partir de labels et de normes (ISO 14001) et s'efforce de mesurer les enjeux face aux projets et événements menés. Orange a

d'ailleurs décidé d'étendre ses efforts à l'International, à travers la construction d'ateliers de recyclage en Afrique. Cet engagement solidaire vise à récolter des ressources financières afin de les réutiliser en faveur de ces pays en difficulté. Les obligations légales poussent Orange à maintenir ses efforts envers le client (par l'accompagnement) mais également envers ses collaborateurs. La notoriété de la marque est considérable. Elle se doit de poursuivre son travail de veille informationnelle et de veille stratégique. **L'hypothèse H2 est vérifiée**

Hypothèse 3 :

Le succès n'est jamais garanti : l'activité principale, le secteur d'activité, le métier, la taille sont autant de caractéristiques d'une structure qui modifient les points clés de réussite.

Pour Monsieur DJABALLAH (Enseignant-Doctorant à l'Université Paris 11), l'activité principale, le secteur d'activité, le métier, la taille, sont autant de caractéristiques d'une structure qui modifient les points clés de réussite. Un organisateur d'événements n'ayant aucun lien institutionnel (Ministère des Sports, CNOSF…), n'étant pas intégré à un réseau d'acteurs actifs sur la question de la RSE, ne peut arriver à entreprendre une telle démarche. Il faut être un niveau fédéral pour jouir d'outils qui maximiseraient les actions entreprises. Le monde du sport est difficile à interpréter. Il y une réelle différence entre des clubs de football de Ligue 1 et de Ligue 2, entre Décathlon et la fédération française de Water Polo ou encore entre une coupe du monde de football et un tournoi de tennis régional. Il n'y a pas de grille d'analyse propre au sport. **L'hypothèse H3 est vérifiée**

Selon la Fédération Française de Handball, il est évident que les différences entre les territoires, les ligues, les comités et les clubs sont importantes.

Pour Monsieur AUGIER, il faut être clair, du budget dépendent les actions. C'est pourquoi la FFHB et l'APELS ont décidés d'établir un diagnostic pour remédier aux problèmes. Pour proposer une démarche de RSE, la fédération se doit de connaître les fonctionnements politiques, les publics auxquels ils s'adressent. Les difficultés sont les mêmes à tous niveaux, y compris au niveau fédéral où les budgets varient et les attentes sont de plus en plus conséquentes. **L'hypothèse H3 est vérifiée**

Concernant Aurélien FRANÇOIS (Enseignant-Doctorant à l'Université de Bourgogne) qui réalise sa thèse sur les pratiques de responsabilité sociale des clubs sportifs professionnels français, il faut une adhésion à la démarche globale mais surtout une connaissance de la part des managers des rouages du concept de RSE. Ils ont pour rôle d'apporter une explication de la démarche auprès de l'ensemble des salariés mais aussi de l'ensemble des parties prenantes à une telle politique. L'ensemble des facteurs mentionnés (taille de l'organisation, secteur d'activité…) peuvent jouer en faveur mais aussi en défaveur d'une politique de RSE. Les ressources ont clairement un impact quant

à la mise en place d'une stratégie. Le secteur du sport professionnel rend globalement la démarche de RSE difficile à cause des dérives qui existent. Par ailleurs, le modèle des « promotions – relégations » obligent les clubs à avoir des résultats. **L'hypothèse H3 est vérifiée.**

Selon Thomas CHARRIER (Chargé de mission « équipements et environnement » à la Fédération Française de Golf), tous les golfs du territoire national ne disposent évidemment pas des mêmes moyens. La capacité d'investissement est variable d'une structure à l'autre ce qui ne permet une parfaite homogénéité. Mais les évolutions sont positives et les retours très encourageants. Cette chartre à pour rôle de protéger la pratique et les gestionnaires d'équipements. Certains golfs ont parfois des problèmes pour trouver un modèle économique stable. C'est tout l'intérêt de la chartre d'apporter des solutions d'accompagnement. De plus, le monde du golf est particulièrement sensible et investi sur les démarches environnementales. **L'hypothèse H3 est malgré tout vérifiée**.

Pour Mathieu CHEVALIER (Chargé de mission Sports et Entreprises au CNOSF), il n'y pas qu'une seule façon de faire de la RSE. Les politiques sont différenciées en fonction des territoires et de leurs attentes. Les moyens mis à dispositions varient obligatoirement d'une région à l'autre.

S'inscrire dans une démarche RSE, c'est prendre conscience qu'il y a des facteurs tangibles et intangibles. A l'heure actuelle, même si les structures ont bien intégrées la même philosophie, les facteurs intangibles sont plus nombreux. **L'hypothèse H3 est valide**.

Selon Sandrine GUYOT (Responsable Développement Durable de l'Ecotrail de Paris), le choix du site est primordial dans la réussite de l'événement. L'Ecotrail est une manifestation itinérante et il faut faire face aux politiques de chaque commune. Les moyens humains et financiers ne sont, par conséquent pas de la même nature. Cependant, nous pouvons affirmer que l'Ecotrail souffre d'un problème économique. Cette association travaille en permanence sur son positionnement éco responsable. Cet engagement est un point clé de la réussite.

Par ailleurs, l'association tente de gagner en notoriété afin de profiter d'une plus grande crédibilité. **L'hypothèse H3 est vérifiée.**

Pour Denis GOMEZ (Responsable de la RSE et du développement durable chez Orange), cela ne se caractérise pas uniquement à la taille de l'entreprise. Il faut être capable de connaître le marché dans lequel la structure évolue. La stratégie de RSE doit être fusionnée à la stratégie globale de la marque. Mais bien évidemment les ressources jouent un rôle important. Nous pouvons affirmer qu'un service composé de quinze employés à temps plein permettra d'être plus efficace qu'une seule personne qui ne dispose de pas des compétences suffisantes.

Orange profite par ailleurs du soutien de ses homologues européens qui tendent vers la même dynamique de responsabilité. Cependant, un inconvénient de taille est à souligner pour les grandes structures : la difficulté et la vitesse de transmission de l'information entre les services et les différents niveaux hiérarchique. Nous pouvons affirmer que **l'hypothèse H3 est valide**.

Hypothèse 4 :

L'instauration d'une politique de RSE est possible pour l'ensemble des structures si celles-ci considèrent qu'il y a des limites à cette démarche. Effectivement, ce n'est pas la réponse à tous les problèmes. Quelles sont ces limites ?

Pour Monsieur DJABALLAH (Enseignant-Doctorant à l'Université Paris 11), il y a deux types de profils pour les dirigeants.

Le premier va soutenir concrètement toutes les démarches environnementales entreprises. Le deuxième sera nettement plus dans une optique de création de valeur. Toutefois, mettre en place une démarche de RSE demande un coût important dans les deux cas. Très peu de structures ont la possibilité de financer des projets tels que ceux exposés par la RSE. Pourtant, la notion tente tant bien que mal de faire son apparition dans des outils existants (Recensement des équipements sportifs, dossier de subvention, amélioration de l'accès aux personnes en situation de handicap…). Bien que des progrès restent à faire **l'hypothèse H4 est vérifiée.**

Concernant la Fédération Française de Handball, il est important de pouvoir répondre aux attentes des différents publics. La principale limite est de faire face aux difficultés financières et sociales. Sa priorité est de faciliter l'intégration par le sport. Le handball veut être un acteur de la société et non pas un spectateur. Les financements attribués, la priorité des équipes de France, la mixité des actions entreprises sont autant de contraintes qui ne permettent pas un engagement exclusif à la démarche de RSE. La fédération lutte également pour diffuser l'information au niveau national.

De plus, elle doit faire face à des conflits d'intérêts quant à la mise en œuvre de certaines actions de cohésion sociale ou de développement durable. **L'hypothèse H4 est vérifiée.**

Selon Aurélien FRANÇOIS (Enseignant-Doctorant à l'Université de Bourgogne), les dirigeants de clubs n'ont pas de réelles attentes d'une politique de RSE. Certains le font par obligation et d'autres pour ressembler à des structures plus importantes. Nous sommes encore loin d'un management dit « responsable ».

De même, il y a des limites liées à la taille du club, à son importance, à sa division actuelle, aux titres remportés ou encore à son secteur. Par-dessus tout, la RSE est appréhendée comme un moyen et non une fin en soit, dixit M. FRANCOIS. **L'hypothèse H4 est vérifiée**

Pour Thomas CHARRIER (Chargé de mission « équipements et environnement » à la Fédération Française de Golf), « Golf et Environnement » est une chartre d'intention. Elle est l'application d'un cadre légal mais elle ne permet pas un recours en justice.

En effet, rien n'oblige à l'appliquer. Cependant, les gestionnaires sont conscients des nouveaux enjeux.

Il n'y a aucune raison qui pousserait à ne pas l'incorporer dans la stratégie globale. C'est un outil d'accompagnement et d'aide conçu pour répondre aux attentes et aux besoins des golfs français. Tant Les petits golfs que les grands sont sensibles à la question environnementale. Néanmoins, nous n'avons pas la certitude que la Chartre soit appliquée par l'ensemble des équipements golfiques. **L'hypothèse H4 est donc valide**.

Selon Mathieu CHEVALIER (Chargé de mission Sports et Entreprises au CNOSF), le principal frein est de travailler de manière transversale entre toutes les délégations du CNOSF.

Le deuxième frein est que la RSE ne repose pas sur un modèle empirique. Tout doit donc être construit.

Pour cela, il faut être capable de pouvoir changer les habitudes, changer les mentalités. Le recul n'est pas suffisant. Ce sujet demande l'implication de tous. Intégrer une démarche de RSE incite à la remise en question du personnel. Elle ne peut plus être envisagée de façon indépendante. La principale complication est que la notion de RSE n'a pas de réelle définition. Mais le CNOSF se sent investi de laisser un héritage positif aux générations futures. **L'hypothèse H4 est vérifiée**.

Pour Sandrine GUYOT (Responsable Développement Durable de l'Ecotrail de Paris), un grand nombre de paliers sont encore à franchir. La logistique est un point fondamental à travailler. Toute la gestion est pensée en totale autonomie. L'Ecotrail manque de sous-traitance. L'association cherche assidûment des filières pour répondre à des problématiques liées au recyclage, à la gestion des déchets dans les bases de loisirs. Elle s'efforce de mobiliser tous les acteurs dans la chaîne événementielle.

Cette sensibilisation, ce positionnement éco-responsable demande du temps pour être ancré dans les mentalités. Par ailleurs, l'Ecotrail se doit trouver une manière détournée d'informer ; les participants exposent de plus en plus leur saturation vis-à-vis de la thématique. **L'hypothèse H4 est vérifiée**.

Concernant Denis GOMEZ (Responsable de la RSE et du développement durable chez Orange), la plus grande limite est d'imposer la RSE à un secteur où l'activité est purement économique et commerciale. La principale difficulté se situe à ce niveau. Les commerciaux ont une réticence face à ces nouvelles thématiques. L'intérêt est justement de trouver un équilibre entre les deux. L'enjeu est de taille. Le travail en amont se répercute automatiquement en aval. Orange poursuit ses efforts depuis une dizaine d'années. La marque est d'ailleurs récompensée puisque les mentalités changent et ces

notions prennent une place primordiale dans les stratégies actuelles. Néanmoins, le principal objectif rappelons-le, est de réaliser des bénéfices. La RSE n'est pas la solution à tous les problèmes. **L'hypothèse H4 est vérifiée**.

Hypothèse 5 :

Plus que la possibilité d'établir une politique de RSE, il apparaît que cette démarche soit indispensable pour les structures à l'avenir.

Pour Monsieur DJABALLAH (Enseignant-Doctorant à l'Université Paris 11), la RSE deviendra indispensable, et plus particulièrement pour les événements sportifs puisqu'ils sont dépendants des partenariats privés/publics. Les dossiers de subventions, les attentes des partenaires se dirigent progressivement vers des dimensions sociales, sociétales ou encore environnementales.

Pour les fédérations, de part leur logique institutionnelle, elles sont obligatoirement obligées d'intégrer ces notions. Cependant, tous les acteurs du secteur sportif ne maîtrisent pas le concept et agissent sous la pression des ONG ou des médias. La RSE a été institutionnalisée au niveau mondial et même européen, ce qui permet d'affirmer que la RSE aura une place prédominante dans les années à venir (Norme ISO 26000). **L'hypothèse H5 est vérifiée**

Selon la Fédération Française de Handball, la RSE apparaît en effet comme une démarche indispensable. La FFHB se sent investie d'une mission ; celle d'offrir l'accès à un loisir, à un sport à toutes les catégories socioprofessionnelles. Et c'est par ce type d'initiative qu'elle souhaite atteindre son objectif.

La fédération ne travaille pas que sur la pratique en elle-même mais bien sur la façon d'y accéder. Elle a d'ailleurs établit son plan d'action sur la période des Olympiades, soit de 2012 à 2016 dans une perspective de pérennité.

Ces thématiques auront une place prédominante dans les années à venir. En revanche, comme le souligne M. AUGIER, il ne faut pas attendre de dénoncer les mauvais comportements pour agir. **L'hypothèse H5 est vérifiée**

Pour Aurélien FRANÇOIS (Enseignant-Doctorant à l'Université de Bourgogne), la RSE mérite que l'on s'intéresse à elle pour son essence même et ses fondements. Qui plus est, en temps de crise.

Il considère la RSE à son stade primaire de développement.

Néanmoins, il précise que le sport est un parfait vecteur de responsabilité sociale, même si nous pouvons dénoncer son côté « cosmétique » ou encore « esthétique » en référence à l'image que souhaite dégager les clubs professionnels, de nombreuses actions, de

nombreuses initiatives ont été entrepris (ISO 26000, SNDDS…). **L'hypothèse H5 est valide.**

Selon Thomas CHARRIER (Chargé de mission « équipements et environnement » à la Fédération Française de Golf), La Chartre « Golf et Environnement » a été prolongée jusqu'en 2015. La démarche est progressive. Il y a une prise de conscience indéniable des gestionnaires qui souhaitent avoir une gestion beaucoup plus raisonnée de leur golf.

De plus, cette chartre reprend les normes nationales de la stratégie des pouvoirs publics. Il faut dorénavant répondre à chacun des objectifs pour accentuer la marge de progrès. Chaque thème est un levier d'actions. Il faut être capable de s'en servir afin que la chartre soit pérennisée dans le temps. **L'hypothèse H5 est valide**.

Pour Mathieu CHEVALIER (Chargé de mission Sports et Entreprises au CNOSF), la RSE aura une place fondamentale. Le CNOSF tient absolument à développer un sport responsable, équitable et accessible à tous. Le Comité ne négligera rien. De plus, la démarche RSE n'est pas une démarche désintéressée. En effet, l'objectif est d'intégrer la RSE au modèle économique. C'est une orientation stratégique indispensable.

Le CNOSF veut être un exemple en la matière, un relais, un conseiller pour le monde sportif. Il veut être le déclencheur de la politique. La RSE doit être interprétée comme une valeur ajoutée pour les structures. **L'hypothèse H5 est vérifiée**.

Selon Sandrine GUYOT (Responsable Développement Durable de l'Ecotrail de Paris), La RSE et le développement durable sont au cœur de l'événement. Toutes les actions entreprises sont réfléchies par rapport à cette dynamique éco-responsable. La démarche Bilan Carbone est la véritable innovation de cette édition 2012. Elle renforce la notoriété de la manifestation et constitue l'essence même d'une politique RSE. C'est à travers ce positionnement que la course a pu voir le jour.

L'Ecotrail de Paris a l'avenir devant lui. Il y a de multiples façons d'interpréter la RSE et de la mettre en avant. **L'hypothèse H5 est valide**.

Concernant Denis GOMEZ (Responsable de la RSE et du développement durable chez Orange), La RSE est parfaitement indispensable. D'autant plus qu'Orange est l'opérateur historique et les attentes des actionnaires sont considérables. La marque doit être un exemple pour ses concurrents. Les clients sont par ailleurs soucieux de la qualité du service. Ils sont nettement plus attentifs à cette notion de responsabilité. Cependant, l'attente est considérable.

A l'heure actuelle, la RSE est devenu un atout de différenciation. En effet, la situation face à la crise, la récession, la saturation des marchés oblige les grandes structures à intégrer ces nouvelles dimensions. Denis GOMEZ affirme même que sans une politique de RSE, les parts de marché de seraient dégradées. C'est pourquoi la marque s'est installée sur une croissance durable. **L'hypothèse H5 est vérifiée**.

CONFRONTATION DES RESULTATS AUX HYPOTHESES

Validation des hypothèses de travail

L'hypothèse de travail H1 avançait que :

Réussir une politique de RSE n'est possible que quand la démarche est supportée par la direction et qu'elle récolte l'adhésion sur le terrain.

Avec cinq intervenants sur huit confirmant ce postulat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H1 est valide**.

En effet, il est clair que pour ces structures précises, une démarche RSE ne peut se faire qu'avec l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ces derniers doivent donc être au courant de la politique de la structure, et être capables de travailler en collaboration, dans une transversalité exemplaire. Il est donc indispensable que l'engagement soit total pour le bien être de la structure.

Par ailleurs, la direction se doit de présenter l'intérêt de répondre à une problématique de RSE pour l'organisation générale et donc pour l'ensemble des salariés.

L'hypothèse de travail H2 était la suivante :

Pour réussir à instaurer une démarche de RSE, il faut être capable de discerner les enjeux mais également de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes. C'est un aspect non négligeable pour atteindre les objectifs fixés en la matière.

Avec sept intervenants sur huit confirmant ce postulat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H2 est valide.**

En effet, les structures ont parfaitement compris qu'il est essentiel d'intégrer ces nouvelles préoccupations dans le quotidien de l'activité mère.

Par ailleurs, pour arriver à un résultat probant et satisfaisant, il faut être capable de collaborer avec ses parties prenantes. De nos jours, ce serait une erreur de travailler indépendamment des autres, c'est aller à l'encontre du principe même de la RSE. L'engagement social, sociétal, écologique, économique suscite l'investissement et la collaboration de chacun. La responsabilité sociale est une notion floue, ambiguë qui regorge d'enjeux, c'est pourquoi elle nécessite l'implication de tous les acteurs.

L'hypothèse de travail H3 était la suivante :

Le succès n'est jamais garanti : le secteur d'activité, le métier ou encore la taille sont autant de caractéristiques d'une entreprise qui modifient les points clé de réussite.

Tous les interviewés confirmant ce postulat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H3 est valide**.

En effet, il existe de nombreux points clés de réussite lorsqu'une structure s'engage dans une démarche de RSE (donner des moyens humains et financiers, l'anticipation, la réactivité, la compréhension des problèmes sont autant d'exemples).

Par ailleurs, ces points peuvent évoluer en fonction de nombreux facteurs comme le secteur d'activité, la taille de la structure, le positionnement de celle-ci, etc.

Le succès n'est donc clairement jamais acquis pour celles faisant le choix d'un engagement fort dans une politique de RSE.

L'hypothèse de travail H4 avançait que :

L'instauration d'une politique de RSE est possible pour l'ensemble des structures si celles-ci considèrent qu'il y a des limites à cette démarche. Effectivement, ce n'est pas la réponse à tous les problèmes. Quelles sont ces limites ?

Avec sept interviewés sur huit confirmant ce postulat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H4 est valide**.

En effet, toutes les entreprises confirment qu'il existe des limites à la démarche de RSE. Les structures doivent effectivement être conscientes que la RSE est compliquée à mettre en œuvre. Elle dégage encore beaucoup de zones d'ombre. La notion n'est pas assimilée par l'ensemble des acteurs. Les contours de la définition sont flous et son interprétation est variable. L'application du concept est en effet divergente d'un interviewée à l'autre.

Dans la même optique, ce n'est pas le seul outil qui permet l'amélioration continue des produits et des services proposés.

L'hypothèse de travail H5 était la suivante :

Plus que la possibilité d'établir une politique de RSE, il apparaît que cette démarche soit indispensable pour les structures à l'avenir.

Tous les interviewés confirmant ce postulat, nous pouvons dire que **l'hypothèse H5 est valide**.

En effet, toutes les structures interrogées convergent vers le fait que la RSE est devenue un élément indispensable pour celles qui souhaitent se développer.

Par ailleurs, il est clair qu'une telle démarche est parfaitement applicable à tous les types d'organisation (Fédérations sportives, associations, mouvement sportif ou encore entreprises).

Effectivement, la notion est vaste et chacun peut porter sa pierre à l'édifice d'une manière ou d'une autre. Certains seront plus axés cohésion sociale, insertion sociale tandis que d'autres seront plus portés sur l'environnement, l'écologie ou encore le sport en entreprise. Les thématiques sont nombreuses et le choix est vaste.

La RSE est donc clairement de plus en plus vue comme une chance pour la structure et non comme une gêne.

Validation de l'hypothèse principale

De nos jours, la RSE est un élément fondamental qui nécessite la mise une place d'une véritable stratégie. Elle est comparable à un levier de développement pour les structures à la fois privées mais également publiques. Cependant, une telle démarche requiert d'instaurer un dialogue social avec l'ensemble des parties prenantes. En effet, les initiatives entreprises sont trop souvent préparées et composées de façon unilatérale. La RSE doit être un acte volontaire. Elle a pour but d'améliorer les normes existantes. C'est pourquoi, les négociations avec les parties prenantes doivent être régulières.

Au vu de la validité des hypothèses de travail H1, H2, H3, H4 et H5, nous sommes en mesure d'affirmer que **l'hypothèse principale de cette étude est valide**.

Néanmoins, c'est une notion en pleine évolution qui a besoin de faire son chemin. Il conviendra d'être patient.

De même, il est important de souligner l'implication des différents acteurs qui travaillent quotidiennement sur la question. Les structures sont à l'heure actuelle conscientes des enjeux soulevés par une démarche de RSE.

ÉTUDE DES LIMITES

Cette étude nous a permis de nous interroger sur plusieurs aspects, notamment les biais méthodologiques qui peuvent affecter les résultats.

Tout d'abord, le nombre de structures constituant notre échantillon étant restreint, il faut donc pondérer les résultats obtenus. Nous avons souhaité privilégier l'aspect qualitatif dans cette recherche, d'une part afin de donner une identité à chaque structure et de comprendre la manière dont est mis en œuvre la politique de RSE, et d'autre part afin de conserver la richesse qui leur est propre, qui, selon nous aurait perdu de la valeur si nous avions effectué une recherche exclusivement quantitative.

L'hétérogénéité des professionnels interrogés peut également constituer une force. De nos jours, il est important d'avoir un regard global sur une problématique, telle qu'elle

soit. Se contenter d'une niche peut représenter un danger dans l'interprétation des résultats. Les structures évoluent sur des univers totalement différents et ne détiennent pas la même finalité.

Il nous a paru clair que les professionnels avaient nettement des préférences pour des sous thèmes de notre entretien. Ainsi, certaines questions préalablement préparées n'ont parfois pas étaient abordées. Cela peut entraîner quelquefois un sentiment de déséquilibre.

En revanche, un point mérite toute notre attention : l'évaluation. C'est une question à traiter avec le plus grand soin. A l'heure actuelle, il existe très peu d'outils formels qui permettent de mesurer l'efficacité des actions entreprises en faveur de la RSE.

En effet, l'ensemble des structures utilise des procédés communs tels que le questionnaire de satisfaction ou les enquêtes terrains. Les statistiques montrent que le questionnaire ne récolte pas plus de 25% de retour, ce qui limite l'interprétation des résultats. Les enquêtes terrains quant à elles demandent des moyens humains et temporels considérables qui ne sont pas à la portée de toutes les structures.

En réalité, nous ne pouvons pas apporter une réponse claire à la question de l'évaluation. Elle est réalisée de manière indépendante selon les secteurs. Cependant, le Bilan carbone constitue véritablement une révolution dans le domaine de l'évaluation. Développé par l'ADEME, c'est un outil qui permet de mesurer les émissions de gaz à effet de serre pour les services, les produits ainsi que les entités humaines. Il est régulièrement utilisé pour les événements sportifs. Toutefois, son coût reste élevé (entre 5000 et 30 000 euros selon la taille de la structure).

Les organisations sportives s'appuient également sur la norme ISO 26000. Elle aide à transformer les grandes idées en actions efficaces. C'est un soutien, un gage de confiance et ce, quels que soit la taille de la structure.

Par ailleurs, elle favorise le dialogue avec les parties prenantes et favorise un fonctionnement socialement responsable.

Enfin, nous avons décidé de proposer une analyse propre à chaque structure. Confronter les actions de l'ensemble de notre échantillon aurait été une erreur dans la mesure où la RSE est une notion qui reste fragile. Nous avons constaté que son interprétation et sa définition divergeait d'un professionnel à l'autre.

Mener un travail de cette ampleur demande une organisation bien huilée. Il faut à la fois être capable de gérer les missions et les attentes au sein du stage tout en répondant aux attentes universitaires.

CONCLUSION

Pour conclure, cette partie d'analyse fût très enrichissante car elle nous a permit d'obtenir une vision dite « du terrain » grâce à la participation de huit professionnels qui ont bien voulu nous donner de leur temps. Par cette phase, nous avons ainsi pu découvrir huit structures totalement différentes qui abordent la démarche RSE de diverses manières. Ainsi, nous pouvons clairement souligner que les huit structures sont clairement engagées dans un processus de RSE.

Par ailleurs, les huit structures sont totalement conscientes des enjeux que représente la démarche RSE et l'intérêt d'une telle préoccupation de nos jours. Ainsi, la RSE leur permet de se démarquer de la concurrence, de satisfaire les attentes des consommateurs, d'avoir un engagement plus responsable et respectueux de l'environnement actuel de travail ou encore d'améliorer le produit (organisation de l'événement, développement d'une discipline etc.).

De plus, même pour des petites structures, s'engager dans une démarche RSE est faisable malgré des moyens souvent plus limités que les grandes entreprises. Toutefois, cette petite taille peut justement aussi représenter une force !

Au final, il ressort de cette partie d'analyse que pour réussir à mettre en place une politique RSE, il faut absolument que la démarche soit supportée par tous les acteurs de la structure. Le directeur doit soutenir la démarche et il est de son devoir d'expliquer l'intérêt (encore trop souvent méconnu) pour la structure et ses salariés d'entreprendre une démarche RSE.

Cependant, il est évident que le succès n'est jamais garanti et qu'il est important de connaître les quelques clés qui permettent de faciliter la démarche et ainsi provoquer le succès escompté par la structure.

Ces clés sont par ailleurs modifiées en fonction, par exemple, de la taille de l'organisation ou encore du secteur d'activité. Bien évidemment, malgré ces éléments, la démarche de RSE n'est pas omnisciente, et il existe des limites. C'est un outil supplémentaire qui permet d'accroître le développement de la structure.

De plus, il est clairement ressorti lors de cette étude pratique que la démarche RSE est devenue un élément indispensable à la croissance des structures, notamment du fait de notre économie mondialisée et donc, par extension fortement concurrentielle. La RSE devient donc ici un outil de différenciation. Elle permet à ces dernières de bâtir leur activité sur des bases solides.

PRECONISATIONS

Cette partie permettra de proposer des préconisations générales basées sur des analyses précédentes. Cependant, nous ne pouvons pas affirmer qu'il y a des solutions miracles. Il n'existe pas une méthode pour mettre en œuvre une démarche RSE au sein de la stratégie globale, mais bien plusieurs.

Nous recommandons dans un premier temps de développer un pôle spécifique RSE au sein de l'organisation général de la structure. Il permettra de rendre les actions plus factuelles et d'être un point de relais en interne et en externe. L'objectif est de tenir informer les acteurs des nouvelles pratiques.

Parallèlement, nous pensons qu'il serait judicieux d'établir un diagnostic avant d'entreprendre quelconques initiatives. Le diagnostic permet de cibler les besoins latents, de comprendre ses points forts, ses points faibles. Il permet de corriger les erreurs et d'évaluer l'efficacité des plans d'actions mis en place.

Les organisations sportives doivent s'appuyer sur les dispositifs existants tels que l'Agenda21, le SNDDS, le Livre Blanc, l'ISO 26000 pour concrétiser leurs idées et donner un poids conséquent à leurs projets.

Néanmoins, il serait nécessaire de développer un outil officiel, qui puisse s'appliquer à toutes les structures à et toutes les démarches. La RSE doit être envisagée bien avant d'être soumise à la pression des organisations non gouvernementales et des acteurs sociaux. Il faut avoir une vision altruiste sur l'avenir. N'oublions pas qu'il est dans l'intérêt de la structure de développer son pôle environnemental, social mais également économique. La RSE peut donc devenir source de revenus mais ne doit pas être vu uniquement en tant que tel.

Pour pallier au problème de transversalité entre les parties prenantes, nous pensons qu'il est important de mandater un salarié attitré chargé du contrôle de la qualité des actions de responsabilité sociale et de la diffusion de l'information. Son rôle serait de créer une note interne diffusée une fois par mois pour faire un état des lieux de la démarche RSE. Enfin, une réunion mensuelle avec les responsables de la structure peut être envisagée.

Nous conseillons d'instaurer une base de données (par structure) servant d'historique afin de garder une trace des actions entreprises. Par ailleurs, cela permet en cas de changement d'une personne tiers d'avoir des archives, c'est-à-dire d'avoir plus de lisibilité sur les points qui posent problème et sur ceux qui ont eux aboutis à une parfaite réussite.

Enfin, il serait prudent de poursuivre les questionnaires de satisfaction pour prendre les devants sur les attentes et ainsi anticiper les problèmes. Cet élément montrera aussi aux consommateurs, salariés et surtout aux clients que la structure porte de l'intérêt à leurs

égards. Dans ce sens, une formation continue peut être proposée aux membres de l'organisation interne pour maintenir le degré de connaissance sur la thématique RSE.

Il est recommandé de communiquer sur les actions entreprises pour donner l'image d'une structure qui se préoccupe de l'avis du grand public et qui agit dans ce sens. Cela permettra notamment de se démarquer de la concurrence. C'est pourquoi, il serait opportun de créer un journal trimestriel visant à informer, avertir et sensibiliser sur l'intérêt d'une stratégie RSE.

De plus, pour parfaire la sensibilisation à tous les niveaux hiérarchiques, nous proposons d'organiser des journées en interne (deux par an) où des activités ludiques sur ces nouvelles thématiques seraient envisagées (réduction des déchets, des consommables, information sur les transports doux, sur le sport en entreprise etc.).

Ainsi, c'est une méthode intéressante puisqu'elle permet de communiquer sans être oppressant. Par ailleurs, nous proposons la création d'une « charte qualité » interne partagée par les salariés et les partenaires de la structure. C'est un symbole d'unité et une preuve d'engagement.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que chaque structure à sa propre ligne de conduite. Par ailleurs, elles ne disposent pas des mêmes moyens humains et financiers pour envisager une démarche quotidienne. La responsabilité sociale d'entreprise est en pleine construction, il convient de lui laisser le temps de s'installer dans les mentalités et dans les habitudes des professionnels.

CONCLUSION GENERALE

Comme nous venons de le voir, la démarche RSE est devenue avec le temps un élément très important au sein des organisations sportives. En effet, nous assistons aujourd'hui à une prise de conscience considérable pour le phénomène. Chacun a pu se rendre compte de l'importance du rôle social et sociétal que pouvait jouer la RSE sur l'environnement interne et externe d'une structure. Néanmoins, la démarche n'est pas encore parfaitement formalisée, et parfois peu intégrée dans les mentalités et les habitudes de nos professionnels. Pour un grand nombre, la RSE est perçue comme une action « cosmétique », servant à rétablir son image ou à la renforcer. Elle souffre d'un manque de lisibilité théorique. Il est compliqué d'en comprendre ses caractéristiques, ce qui perturbe logiquement son acceptation.

La mise en place d'une politique RSE au sein d'une organisation est un processus long et complexe. Elle s'élabore selon un certain nombre d'étapes essentielles. Le projet doit être repensé dans sa globalité. Cela serait une erreur d'imaginer que cette dernière s'ajoute à un dispositif déjà existant. La démarche doit être créée, envisagée, avec un consentement unanime des parties prenantes, des partenaires et de l'ensemble du réseau pour assurer une gestion pérenne et responsable. Par ailleurs, c'est un projet qui se mène sur le long terme, et qui doit être intégré dans les choix stratégiques des organisations sportives.

Pour assurer son efficacité, la politique RSE nécessite une parfaite coordination et une approbation des différents niveaux hiérarchiques. C'est impératif dans la mesure où les actions entreprises devront faire preuve d'efficacité et d'efficience pour déboucher sur un résultat probant, symbole d'un investissement quotidien.

Les organisations se dirigent progressivement vers un management responsable incorporant des moyens financiers, humains, temporels et matériels attitrés. La responsabilité sociale d'entreprise est une ambition, une contribution au développement du pays.

La RSE est de plus devenue un élément de différenciation pour les entreprises. Elle permet d'améliorer la qualité des produits et des services proposés. C'est un élément fondamental qui assure la sécurité des individus et de comble une réelle attente de ces derniers. Son impact peut-être considéré sous plusieurs formes. C'est sans nul doute la principale force du concept. Il peut effectivement agir sur la réinsertion sociale, sur l'éducation, sur la cohésion sociale, sur l'accès à l'emploi, sur l'aide des jeunes enfants issus des quartiers défavorisés etc.

Le sport est un levier considérable qui permet de répandre les effets positifs sur notre société actuelle. Les acteurs du sport savent, comme toute autre activité, qu'elle génère un impact sur l'environnement et qu'elle permet un rassemblement humain considérable.

Tous ces éléments ont provoqué notre interrogation. Nous nous sommes en effet demandés en quoi un événement sportif (et plus globalement le monde du sport) était-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable au même titre que sa vocation économique ?

Pour cela, nous avons vu à travers l'analyse des données que la démarche RSE était indispensable. Ainsi, du chef d'entreprise jusqu'aux techniciens, tous les maillons de la chaine doivent être au courant des pratiques en vigueur mais aussi de l'intérêt de ces pratiques. De plus, les organisations se doivent de connaître et de mettre en œuvre les quelques points clés de réussite (qui varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, etc.).

Bien évidemment, malgré ces éléments, la démarche RSE n'est pas omnipotente et il existe des limites. Une telle stratégie doit donc rester un outil stratégique pour les structures qui souhaitent se développer avec succès. Enfin, il est apparu pendant l'étude que la RSE n'est pas seulement possible, mais c'est un élément qui est désormais indispensable pour le développement des organisations car cela représente une véritable opportunité pour la croissance de ces dernières. Cependant, nous avons aussi vu à travers ce mémoire que la démarche est parfois compliquée à mettre en œuvre pour les petites structures, telles que les associations par exemple. Comme dans de nombreux secteurs, le manque de moyens financiers et humains sont inévitablement des freins à l'accomplissement total d'une stratégie RSE.

Pour finir, en temps de crise économique, la démarche RSE apparaît comme une solution inédite pour se démarquer de la concurrence et donc transformer une faiblesse en force. Pour cela, le directeur doit avoir un degré de considération pour la responsabilité sociale équivalent au simple fait de réaliser des bénéfices.

Les préoccupations sociales, environnementales ont pris une place majeure dans notre société.

Néanmoins, la démarche ne peut être que volontaire et acceptée par l'ensemble des salariés. Pour l'appliquer, il faut qu'elle soit également comprise pour que celle-ci devienne un axe de développement supplémentaire. Les organisations sportives ont modifié leur comportement face à la crise. Elles sont sensibles à ces nouvelles thématiques puisqu'elles souhaitent devenir des instigatrices dans leurs territoires respectifs.

Pour conclure, l'organisation sportive devra appliquer une méthodologie qui définira les points de clés de réussite d'une gouvernance afin d'aboutir à un projet efficace et nécessaire à la population.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- ALBARELLO L, BAJOIT G. Apprendre à chercher: l'acteur social et la recherche *scientifique 2ème édition. Bruxelles : éditions De Boeck Université, 2004.*
- AUPPERLE, K-E. CARROLL, A-B. HATFIELD, J-D. *An empirical examination of the relationship between corporate social responsability and profitability*, Academy of Management Journal, 1985.
- BARGET, E. GOUGUET, J-J. *Evénements sportifs: Impacts économique et social*. De Boeck Supérieur, 2010.
- BAYLE, E. CHAPPELET, J-L. FRANCOIS, A. MALTESE, L. *Sport et RSE, vers un management responsable ?*. DE BOECK, 2011.
- BLANCHET, A. GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : édition A. Colin, 2005.
- BOUCHET, P. SOBRY, C. *Management et Marketing du sport : du local au global*. Presse Universitaire du Septentrion, 2005.
- BOURG, J-F. GOUGUET, J-J. *Economie du sport*, Edition La Découverte, Collection Repères. Paris, 2005.
- CAPRON, M. QUAIREL-LANOIZELEE, F. La responsabilité sociale d'entreprise, Paris, La Découverte, 2007.
- CEE, Livre Vert - *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Office des publications officielles des Communautés européennes. Luxembourg, 2001.
- CHAUVEAU, A. ROSE, J-J. *L'entreprise responsable*, Edition d'Organisation. Paris, 2003.
- DESBORDES, M. FALGOUX J. *Organiser un événement sportif*. Éditions d'Organisation, 2003.
- DESBORDES, M. *Gestion du Sport*, Vigot, Paris, 2000.
- DESBORDES, M. OHL, F. et TRIBOU, G. *Marketing du Sport*, 3ème édition. Paris : Economica, 2004.
- DESBORDES, M. *Stratégie des entreprises dans le sport*, 2ème édition. Economica ; 2004.
- DIDRY, N. *Les enjeux de l'événement sportif : approche économique et étude de cas*. Paris : L'Harmattan, 2008.
- FENNETEAU, H. *Enquête : entretiens et questionnaires*, 2ème édition. Paris : Dunod, 2007.
- FERRAND, A. *Sport et Management. La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité*, in LORET A (ed.), Sport et Management : de l'éthique à la pratique. Paris : Revue EPS, 1995.
- FREEMAN, E. *Strategic Management, A stakeholder approach*, Cambridge University, 2010.

- GOND, J-P. *La responsabilité sociale de l'entreprise : fondements théoriques et perspectives de recherche*. Séminaire de Gestion, HEC-Ulg-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Belgique, 2006.
- HILLAIRET, D. *Economie du Sport et entreprenariat*. Paris : L'Harmattan, 2002.
- KOTLER, P. KELLER, K. DUBOIS, B. MANCEAU, D. *Marketing Management*, 11ème édition. Paris : Publi-Union, 2006.
- LORET, A. *Sport et Management : de l'éthique à la pratique*. Paris : Revue EPS, 1995.
- MADERS, H –P. et CLET, E. *Comment manager un projet ?* .Paris : Éditions d'Organisation, 2002.
- MERCIER, S. *L'éthique dans les entreprises*. Repères, 263, La découverte & Syros. 1999
- SHANK, M. *Sports Marketing: A Strategic Perspective,* 3ème édition, 2004.
- SMITH, A.C.T. and WESTERBEEK, H-M. *Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility*. The Journal of Corporate Citizenship 25, 2007.
- SOBRY, C. *Socioéconomie du Sport : structures sportives et libéralisme économique*. De Boeck Université, 2003.
- TRIBOU, G. *Sponsoring Sportif*. Paris : Economica, 2002.

MEMOIRE, THESE :

- BAJON, C. *En quoi un événement sportif peut-il avoir une place légitime dans la politique du Grand Nancy ? Exemple du Gala International de Tennis de Nancy*, Université de Lorraine, Master 2 Proj&ter, 2011.
- LUBIN, E. *Sport et relations internationales = Sport and international relationships*, Rapport 1990 [Note(s) : [73 p.]] (bibl.: 43 f.)
- NAIGEON DE BOER, S. *Responsabilité sociale, un nouvel enjeu pour les multinationales*, Universite Paul Cezanne -Aix-Marseille III, Institut d'études politiques, 2009.

ARTICLE DE PERIODIQUE :

- BARGET, E. GOUGUET, J-J. *L'impact économique, touristique et social de la Coupe du monde de rugby 2007*. Regard méthodologique, Région et Développement. 2010, p. 94-117.
- BARGET, E. *Méthodologie du calcul d'impact économique des spectacles sportifs. De nombreuses études, un impact toujours mal connu*, Cahier Espaces. 1997 ; (52) : p. 164-176.
- BRADISH, C. CRONIN, J-J. *Corporate social responsibility in sport*, Journal of Sport Management, 23, 2009.
- COMBES, M. *Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel*. Management Prospective Ed. | Management & Avenir. 2005, p.131 à 145.

- DAHLSRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions,* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 15, Issue 1. 2008, p. 1-13.
- DYLLICK, T. HOCKERTS, K. *Beyond the business case for corporate sustainability,* Business Strategy and the Environment, Volume 11, Issue 2. 2002, p. 130-141.
- GENDRON, C. *De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité,* Nouvelles pratiques sociales, Volume 18, n°1. 2005, p. 90-103.
- HILLAIRET, D. ABDOURAZAKOU, Y. RICHARD, G. *Numéro spécial : le sport face aux enjeux de la responsabilité sociale et du développement durable*, Appel à contribution, Revue européenne du management de sport, 2011.
- HILLAIRET, D. BOUCHET, P. *L'engagement des marques de sport dans la responsabilité sociale et environnementale,* 7 Congrès de l'ADERSE "RSE & Innovation". 24-25-26 mars 2010. Groupe Sup de Co La Rochelle.
- JURISPORT 109, *Développement durable : un chemin à tracer*, Mai 2011.
- JURISPORT 117, *Responsabilité sociale des entreprises sportives : la bonne attitude,* Février 2012.
- LA LETTRE DU SPORT, *Greenpeace jette un pavé dans la mare de l'industrie du textile,* N°650, 23 septembre 2011.
- LOUPPE, A. Contribution du Marketing au développement durable, Revue Française du Marketing, 208, 3. 2006, p. 7-31.
- MULLENBACH-SERVAYRE, A. GOND, J-P. *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, La Revue des Sciences de Gestion, n° 205. 2004, p. 93-116
- PERSAIS, E. *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?*, Revue française de gestion, vol. 30 - n° 148, janvier-février 2004.
- SCHOENY, P. *Le marché de la communication par l'événement sportif*, Responsable de la Licence Professionnelle en Management des Organisations « Gestion et Organisation des Spectacles, Manifestations et Evénements sportifs » à l'UFR STAPS de l'Université d'Orléans.
- SPONSORING.FR, *Eric Pacheco : « La RSE va devenir une des composantes clés du sport »*, Hors-série [N°2], Décembre 2011.
- SPORT PREMIERE MAGAZINE, *Un label 2.0*, N°308, Novembre 2011.
- SPORT STRATEGIES N° 250, 28 février au 5 mars 2011.
- SWAEN, V. *L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs*, Recherche et applications en Marketing, Volume 23, n°4. 2008.
- ZIEK, P. *Making sense of CSR communication,* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 16, Issue 3. 2009, p. 137-145.

SITES WEB :

- ABC NETMARKETING. *Definitions Marketing* [en ligne]. Disponible sur : http://www.definitions-marketing.com/Definition-Ambush-marketing [consulté le 24 mars 2012]http://www.definitions-marketing.com/Definition-Loi-Evin [consulté le 24 mars 2012]http://www.definitions-marketing.com/Definition-Merchandising [consulté le 24 mars 2012]
- COGITERRA. *ACTU-ENVIRONNEMENT* [en ligne]. Disponible sur : http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/responsabilite_societale_des_entreprises_rse.php4 [consulté le 12 février 2012]
- COMITE NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANCAIS (CNOSF). *France Olympique* [en ligne]. Disponible sur : http://franceolympique.com/art/297-lagenda_21_du_sport_francais.html [consulté le 8 mars 2012]
- CONSEIL GENERAL DE L'ISERE. *Agenda-21* [en ligne]. Disponible sur : http://www.isere-agenda21.fr/10254-le-developpement-durable-definition.htm [consulté le 8 février 2012] http://franceolympique.com/art/298la_charte_du_sport_pour_le_developpement_durable.html [consulté le 8 mars 2012]
- *La Toupie* [en ligne]. Disponible sur : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm [consulté le 5 mars 2012]
- DE LA VIE ASSOCIATIVE. *Sports.Gouv* [en ligne]. Disponible sur : http://www.sports.gouv.fr/index/acteurs-du-sport/sport-et-developpement-durable/ [consulté le 15 mars 2012] Sponsoring.fr – Hors série [n°2] Décembre 2011
- ORGANISTAION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. *Organisation Internationale du Travail* [en ligne]. Disponible sur : http://www.ilo.org/public/french/support/lib/resource/subject/csr.htm [consulté le 27 février 2012]
- SPORT STRATEGIE. *Sport stratégies* [en ligne]. Disponible sur : http://www.sportstrategies.com/actualites/magazine/236618-sport-strategies-hebdo-n-250 [consulté le 27 mars 2012]
- WORDPRESS. *Environnement France* [en ligne]. Disponible sur : http://www.environnement-france.fr/0123-investissement-socialement-responsable-isr-2 [consulté le 18 mars 2012]

INDEX DES SIGNES

RSE : Responsabilité sociale d'entreprise

RSO : Responsabilité sociale des organisations

ANAé : Association des agences de communication événementielle

J.O : Jeux Olympiques

NRE : Nouvelles régulations économiques

ROI : Retour sur investissement

ONG : Organisation non-gouvernementale

CSR : Corporate social responsability

ATTAC : Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne

SNDDS : Stratégie du sport sur le développement durable

ISR : Investissement socialement responsable

EDF : Electricité de France

FIFA : Fédération internationale de football association

CIO : Comité international olympique

TV : Télévision

FFT : Fédération française de tennis

OL : Olympique Lyonnais

SWOT : Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses (Matrice)

LOCOG : London organising committee of the olympic games (Comité d'organisation des jeux olympiques de Londres)

ODA : Olympic delivery authority (Autorité des aménagements olympiques)

CSCS : Certificat de compétences dans le secteur de la construction

CNDS : Centre national pour le développement du sport

CSP : Catégories socioprofessionnels

INSEE : Institut national de la stratégie et des études économiques

ADERE : Auto diagnostic environnemental pour les responsables d'événements

CNOSF : Comité national olympique et sportif français

FFHB : Fédération française de handball

APELS : Agence pour l'éducation par le sport

UNICEF : Association humanitaire pour la survie et la protection des enfants du monde

FFG : Fédération française de golf

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

CROS : Comité régional olympique et sportif

CDOS : Comité départemental olympique et sportif

AFNOR : Agence française de normalisation

ONF : Office national des forêts

PSG : Paris Saint Germain

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER

En quoi un événement sportif, est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable au même titre que sa vocation économique ?

DROUHIN Anthony

Université de Lorraine
UFR STAPS

Juin 2012

Mots clés : événement, RSE, sport, marketing sportif, management responsable

RESUMES

Ce mémoire à la particularité de traiter deux sujets de grande ampleur. Il permet de comprendre dans un premier temps les caractéristiques et l'évolution de l'événementiel sportif au cours de ces dernières années. En effet, le terme « événement » est désormais très étroitement lié avec la sphère économique et la volonté d'accroître ses profits. C'est ainsi qu'il devient un thème complexe à analyser où les motivations et les finalités des organisateurs sont difficiles à percevoir.
Dans un deuxième temps, ce mémoire porte notre attention sur un nouvel enjeu majeur qui s'attache à valoriser, à mettre en avant, des paramètres environnementaux, sociaux et sociétaux au cœur de l'activité principale d'une entreprise ou d'une organisation sportive. Il est plus communément désigné par le terme de RSE, soit, Responsabilité Sociale d'Entreprise. Pour rester pérenne et légitimer l'utilisation du sport, les organisations sportives sont progressivement assujetties à incorporer des perspectives éthiques dans leur stratégie globale. Pour ce faire, nous avons interrogé un échantillon d'acteurs et de professionnels issus d'univers divers et variés tels que l'événementiel sportif, le mouvement sportif, les fédérations, les clubs professionnels ou encore les associations pour comprendre et identifier leurs approches, leurs actions afin d'élargir notre pensée et mesurer leur degré d'investissement. L'objectif de ce mémoire est de montrer que nous glissons progressivement d'un marketing sportif à un marketing responsable.

Key words : event, CSR, sport, sports marketing, responsible management

This project/essay deals with two wide-ranging topics. First, it enables us to understand characteristics and evolution of a sporting event over the past few years. Indeed, the word "event" corresponds tightly to the economic woes and the volunteer to increase profits. Thus, it is getting tougher to analyze. Motivation and organizers' motivation are difficult to understand.

Second, the essay draws our attention on a new important stake that spotlights environment, social, societal criteria in the core business activity or sport event. It is more commonly used by the word: CSR i.e. Corporate Social Responsibility. To remain sustainable and legitimate the using of sport, sports organizations are increasingly compulsory to insert ethics forecasts in their global strategy.

Therefore, we carry out a survey on professionals and actors panel coming from different background such as sport event, sport movement, federations, professional clubs and even associations to understand and identify their visions, action in order to broaden our thinking and measure their investment degree. The goal is to show that we are passing from sport marketing to a responsible marketing.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Insertion »

Parcours « Management et Communication en Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

ANNEXES

En quoi un événement sportif est-il de nos jours exposé à des enjeux de responsabilité sociale et de développement durable autant que sa vocation économique ?

présenté par

ANTHONY DROUHIN

Maître de stage : Jean Pierre, Credidio, Directeur Général, International Sport Culture, Paris

Guidant universitaire : Guillaume, Richard, Maître de conférences, Responsable L3 STAPS mention Management du sport, Université de Lorraine, Villers-Lès-Nancy

Année universitaire : 2011-2012

Table des Annexes

Annexe I : Poids économique des agences ANAé

Annexe II : Global Compact - le Pacte Mondial

Annexe III : Un projet de construction durable pour les JO 2016 à Rio

Annexe IV : Guide d'entretien

Annexe V : Entretien semi-directif M. Djaballah

Annexe VI : Entretien semi-directif M. Augier

Annexe VII : Entretien semi-directif M. François

Annexe VIII : Entretien semi-directif M. Charrier

Annexe IX : Entretien semi-directif M. Chevalier

Annexe X : Entretien semi-directif Mme. Guyot

Annexe XI : Entretien semi-directif Mme. Le Gal

Annexe XII : Entretien semi-directif M. Gomez

Annexe I

Poids économique des agences ANAé

(*DESBORDES, 2003, p.27*)

Le marché aujourd'hui : 685 agences répondent aux critères définis par le périmètre de cette étude. Elles emploient 6 570 collaborateurs permanents. Elles ont réalisé, en 2004, un chiffre d'affaires proche de 2 milliards d'euros (1.94 milliard d'euros)

Un marché d'origine majoritairement nationale : 80% des agences réalisent plus de 75% de leur chiffre d'affaires avec des entreprises ou collectivités françaises. 10% réalisent plus de 75% de leur activité avec des entreprises étrangères. Le marché anglais génère à lui seul près de 60% du marché étranger, suivi du Benelux et de l'Italie.

Un marché tourné vers l'entreprise : 50% des agences réalisent plus de 75% de leur chiffre d'affaires avec les entreprises. Parallèlement, une agence sur deux n'intervient jamais pour un organisme public, une association ou un autre intermédiaire.

Les événements réalisés : Les agences organisent en moyenne 53 opérations par an. 66% des agences réalisent plus de 75% de leur chiffre d'affaires en France. 42% des agences ne réalisent jamais d'opérations à l'étranger. Le podium des destinations étrangères : Espagne, Maroc, Italie.

Les modes de rémunération : Les agences adoptent trois principaux modes de rémunération, parfois complémentaires :

- 64% : marge de production sur les prestations
- 60% : honoraires forfaitaires
- 40% : journée homme

Les perspectives de développement : 90% des agences envisagent leur évolution à travers un développement de leur portefeuille clients. Dans le même temps, 60% des agences envisagent de diversifier leur activité.

Annexe II

Global Compact - le Pacte Mondial

Annoncé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Kofi Annan, lors du Forum économique mondial qui s'est tenu en janvier 1999 à Davos (Suisse) et officiellement lancé au siège de l'ONU en juillet 2000, le Pacte mondial invite les sociétés à adopter dix principes universels, sur les droits de l'homme, les normes de travail et l'environnement, et la lutte contre la corruption dans l'esprit d'un "développement responsable et durable".

Les principes du Pacte Mondial relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement font l'objet d'un consensus universel et s'inspirent des instruments suivants :

- La Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- La Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Les dix principes sont les suivants :

Droits de l'homme

- Principe N°1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et
- Principe N°2 : à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Normes du travail

- Principe N°3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- Principe N°4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Principe N°5 : l'abolition effective du travail des enfants ; et
- Principe N°6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

- Principe N°7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Principe N°8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
- Principe N°9 : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

- Principe N°10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Pour en savoir plus : www.unglobalcompact.org ou www.pactemondial.org

Annexe III

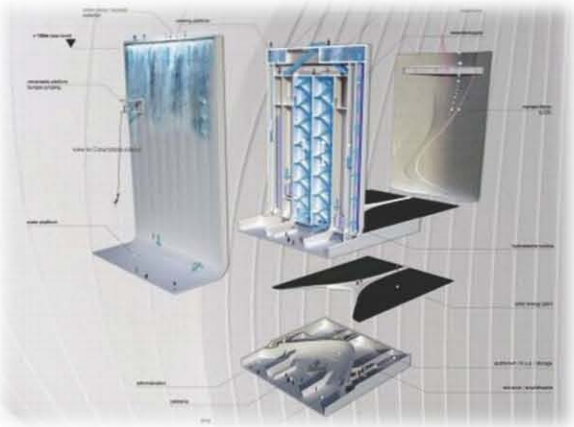
Un projet de construction durable pour les JO 2016 à Rio

(*http://www.buzzecolo.com/un-projet-de-construction-durable-pour-les-jo-2016-a-rio/*)
(Site Internet visité le 01/03/2012)

Les Jeux olympiques d'été de 2016 auront lieu à Rio de Janeiro (Brésil). A cette occasion le cabinet Rafaa Architecture & Design propose un projet d'eco construction auto-suffisant en énergie.

Une construction durable et génératrice d'énergie renouvelable !

Ce projet de construction durable comprend une centrale solaire qui, pendant la journée, va permettre d'alimenter le village olympique en énergie renouvelable. L'énergie solaire excédentaire, collectée pendant la journée, sera quant à elle utilisée pour pomper l'eau de mer dans une tour (une sorte de château d'eau).



Et après le coucher du soleil, cette eau va être libéré du sommet de la tour (formant ainsi une sorte de chute d'eau) et va ainsi permettre de générer de nouveau de l'énergie renouvelable grâce à un système de turbines. Pendant la nuit, cette énergie renouvelable produite par la "chute d'eau", pourra être utilisée pour l'éclairage de la tour ou/et du village olympique.

Annexe IV

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé(e) :

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude**
    - **Structure actuelle** :
    - **Poste au sein de la structure :**

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :**
    - **Nombre de salariés/employés** :
    - **Secteur d'activité :**

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?
- Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?
- Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?
- Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc)

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?
- Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?
- Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?
- Comment contrôlez-vous vos actions ?

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?
- Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?
- Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?
- Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?
- Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?
- Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?
- Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?
- Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivé au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe V

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Mathieu Djaballah

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :

Monsieur Mathieu Djaballah

- **Niveau d'étude** : Bac +8
- **Structure actuelle** : Université Paris-Sud 11
- **Poste au sein de la structure** : Doctorant, Moniteur de recherche, Enseignant

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
- **Activité/Service** : UFR STAPS
- **Nombre de salariés/employés**
- **Secteur d'activité** : Enseignement

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  D'une part, les réalités sont variées du fait du large choix d'organisations (clubs, fédérations, agences événementielles…). D'autre part, de nombreux facteurs vont faire que les salariés ou les membres d'une organisation vont être plus ou moins informés sur ces questions là. Les fédérations actives (exemple avec la Fédération Française de Triathlon, de Basket, de handball …) se sont investies dans une stratégie de politique environnementale (« stratégie pilote »). Parmi l'ensemble de ces initiatives, il y a toute une partie formation, sensibilisation en interne. Concernant l'événementiel sportif, l'exemple qui me parle le plus est l'Eco-Trail de Paris. Jean Charles Perrin, l'organisateur, qui gère le volet RSE, n'est pas un spécialiste du domaine. C'est pourquoi, il a décidé de prendre une stagiaire spécialisé dans la thématique. Mais malgré son investissement pour le moins conséquent, aucune formation en interne n'est envisagée. Le niveau de connaissances des membres du comité d'organisation de l'Eco-trail sur le sujet de la RSE est limité. Pourtant au regard de leurs actions, on pourrait tout à fait penser le contraire. Généralement, pour les événements sportifs, la RSE et le Développement durable sont délégués à une structure externe spécialisée. L'Eco-trail accentue ses partenariats. Exemple avec l'Office National des forêts pour mener des actions sur le parcours et l'espace boisé. L'Open de Nice Côte d'Azur missionne EDF (un de leur partenaire) pour leur mettre en place une démarche « bas carbone ». Tous les salariés ne sont donc pas formés. Il est préférable d'aller chercher les compétences en externe.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Encore une fois c'est extrêmement variable. Je vais reprendre le cas des fédérations sportives et des événements sportifs. Pour les fédérations, la prise en compte du développement durable a donné lieu à la création d'un département au sein de la fédération (avec des chargés de mission par exemple). Du coup, ce sont eux qui sont en charge de faire le lien avec le développement durable sur toutes les actions entreprises par la fédération. Par exemple quand la démarche « bilan carbone » est mise en œuvre, ils sont en charge d'aller voir l'ensemble des services pour leur demander leur consommation personnelle au sein de la structure (papier, transport…). Ils vont avoir des liens également avec les organisateurs d'événements concernant les transports pour instaurer un plan de transport durable. C'est comme ça que l'information est diffusée. Comme je le citais auparavant, ces chargés de mission auront pour rôle de venir auprès des différents services afin de connaître leur consommation à tous niveaux au sein de la structure. En réalité, il n'y pas une véritable volonté d'informer. Il est impossible du jour au lendemain d'intégrer l'ensemble des services à la RSE. C'est pour ça que l'on cherche à

créer des services qui pilotent ces initiatives. Pour l'événement sportif, c'est à peu de chose près, la même idée. Quand l'événement sportif commence à avoir une certaine ampleur, ce sont les diverses commissions (sportive, financière..) qui se chargeront de communiquer les démarches à entreprendre. Surtout au niveau des bénévoles qui sont présents de manière ponctuelle. Quand la commission RSE/Développement durable n'est pas créée, ca sera à un autre service d'en assumer la responsabilité. L'explication de la bonne conduite à avoir se fera cependant à l'oral, rien n'est formalisé à l'heure actuelle. Tout le monde n'est pas autonome sur la thématique de RSE.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc.) ?**
  Nous prendrons une fois de plus plusieurs exemples. Dans les fédérations, au vue de la prise de conscience institutionnelle du développement durable depuis les années 2000 (Agenda 21 en 2003, SNDDS en 2008, norme ISO 26000), cela a donné lieu à la création de plusieurs outils de gestion du développement durable. C'est-à-dire « comment doit-on rendre un événement sportif durable ? » Pour ce faire, il y a des guides, des outils comme celui de l'*ADERE.* Les fédérations ont eu au cours des dix dernières années, plusieurs occasions de rassemblement (réunions). Ces réunions ont eu pour but de proposer différents outils afin de les mettre en action. En revanche, il ne faut pas confondre, aucune réunion spécifique à la RSE n'est organisée. C'est un service parfaitement indépendant. Les fédérations s'aident malgré tout d'actions proposées par le Ministère (sous l'onglet développement durable), elles s'aident de Labels. D'ailleurs la fédération française de Triathlon a créé son propre Label sur la base du « Sport s'engage » du CNOSF. Les outils ont différentes fonctionnalités.

  Les outils de gestion pure vont être des guides pour les actions à entreprendre. Les outils de labellisation ont une autre logique. Ils ont pour objectif de valoriser l'événement pour prétendre à plus de subventions par exemple. Pour les événements sportifs, il n'y pas de réunions ou de rassemblements dédiés à la RSE. C'est une commission comme un autre qui n'a pas besoin de réunir tout le monde pour faire du développement durable ou de la RSE. Elle fait son propre diagnostic, elle formule un plan stratégique. Or il ne faut pas tout mélanger, une stratégie de RSE ne peut être assimilée à la stratégie globale de l'événement. C'est tout simplement un plus. On fait souvent ce que l'on peut avec ce que l'on a. Les organisateurs ont tendance à voir ce qui peuvent y perdent. Mis à part les réductions de coûts… Il n'y pas de possible bénéfice. Par conséquent cela entraîne un élan de démotivation.

  Pourtant, la démarche essaye tant bien que mal de se mettre en place. Il faut être capable de montrer que les outils sont efficaces. Le meilleur outil à mon goût reste le partenariat. Pour reprendre mon exemple, L'Open de Nice Côte d'Azur est allé chercher EDF. Ce géant de la consommation d'énergie a été chargé de la mise en œuvre et de l'évaluation. On peut appeler ça un échange de ressources. L'événement échange la ressource « réputation, plateforme de communication » contre la ressource «contenu en terme de RSE ». L'Eco-trail de Paris quant à lui propose à une petite société (expert dans les bilans carbone) de venir faire son bilan carbone de la manifestation contre une certaine

publicité à des clients potentiels. Tout cela sous la forme d'un commun accord sans aucune redevance financière.
En conclusion, on n'utilise pas les outils, on les exporte à l'externe.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Beaucoup d'actions ont été entreprises. Surtout au niveau des fédérations. Le seul petit reproche peut être signalé sur le volet économique. Autant sur le plan social et environnemental les actions sont parfaitement définies et claires, autant sur le plan économique, il y a certaines zones d'ambiguïté. En réalité, les membres ne perçoivent pas trop ce que représente le volet économique.

  A grande échelle, l'action la plus conséquente a été la « la démarche bas carbone » des fédérations suite à un travail entrepris par le Ministère, le CNOSF auxquels se sont prêtées cinq fédérations (au départ). Il y a eu tout un travail avec l'ADEME de diagnostic sur l'empreinte écologique des fédérations, comment était-il possible de la calculer ? On en est venu progressivement à la création d'un « club carbone » pour rendre possible cette démarche. Maintenant, toutes les fédérations peuvent y adhérer. Tu as également des systèmes d'incitation financière pour les clubs. Il faut savoir que les organisateurs d'événements peuvent jouir de subventions supplémentaires s'ils prennent part aux actions (de la part du CNDS par exemple). Dorénavant, le dossier de demande de subventions du CNDS intègre une partie « développement durable ». S'il on veut profiter de ressources supplémentaires, il faut mentionner les actions entreprises en faveur du développement durable.

  Sur le volet social, beaucoup de partenariats se sont noués ces dix dernières années. Ce sont des partenariats avec des ONG, des acteurs sociaux, le CNOSF… il y a également la création des fondations (fondation du PSG, de l'OL ou la fondation du football), les DAS (domaine d'activité stratégique) lancées par la fédération française de Tennis opérationnalisée par l'Association « Fête le mur » de Yannick Noah ou la fédération française d'Athlétisme avec le lancement de structures gonflables dans les ZUS. Pour le sport professionnel, on dénombre de nombreux partenariats qui ont des dimensions sociales ou sociétales. Le Racing Club de Lens avait un partenariat avec une agence intérim. Avant les matchs organisaient des rencontres entre chômeurs (venant au stade) et des professionnels. Autre exemple, le tournoi GDF SUEZ de Tennis a développé un partenariat avec l'Institut Curry (lutte contre le cancer du sein). Il s'est décliné par une soirée : « Soirée Amélie Mauresmo » où de nombreux matchs sont déroulés. Le principe est simple : chaque point gagné dans les matchs d'exhibition est redistribué à l'Institut sous forme d'argent.

  Par ailleurs, de nombreux événements sont marqués par des critiques telles que le Dakar (pour la pollution ou encore les décès chaque année), le Tour de France de cyclisme (pour le dopage). C'est pourquoi, ils sont particulièrement actifs dans la démarche

partenariale. Le Dakar participe à des journées de sensibilisation au code la route en Argentine.

Il est difficile de résumer tout ça, les logiques sont différentes. Ce qui est intéressant, c'est d'abord de distinguer les facteurs qui influencent le plus chaque type d'organisation. Un événement sportif est-il bien vu ou mal vu en terme de RSE ? Les actions qui en découleront ne seront forcément pas les mêmes. Est-ce que leurs partenaires (privés) sont plutôt dans une logique BtoB ou BtoC ? Les attentes et les retours s'en trouveront différenciés. Certains vont vouloir faire parler leurs compétences (exemple EDF avec les J.O de Londres). Et d'autres ont véritablement voulu (dans le sponsoring) intégrer la démarche de RSE. Cela s'opérationnalise régulièrement en invitant les partenaires lors de l'événement.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Encore une fois le problème est d'appliquer un cadre conceptuel générique sur la RSE à un secteur aussi spécifique que celui du sport. Les logiques sont différentes. Quand on parle de consulter les parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes et leurs demandes pour une entreprise lambda, c'est le fait de consulter ses clients. Ils vont regarder où les produits ont été conçus et surtout comment. Cela passe aussi par la consultation des fournisseurs pour savoir s'ils peuvent mettre en place une démarche qualité et développement durable. Pour les grandes industries, cela passe par la consultation des riverains pour savoir s'ils sont gênés par les nuisances ou la pollution. L'idée de base est de toujours de consulter les parties prenantes pour savoir si l'effet produit est négatif ou non. Comment serait-il possible de compenser ces effets négatifs ?

  Pour le secteur du sport cela ne fonctionne pas du tout comme ça. Les seules parties prenantes pour un événement sportif, c'est celles qui ont un intérêt direct dans la plateforme que peut représenter l'événement en terme de RSE. La différence est que les organisateurs d'événements ne vont pas consulter leurs propres parties prenantes. L'ATP n'ira jamais consulter les riverains pour savoir s'il y a des nuisances sonores. Etant donné que l'événement représente une plateforme pour la RSE, ils vont aller consulter les partenaires, les parties prenantes mobilisées dans l'organisation. Généralement ce sont des parties prenantes indirectes. Tu as l'organisateur de l'événement, qui a ses propres parties prenantes (dedans on y retrouve les partenaires privés). Et ces dernières en ont également aussi. C'est un cercle. Au lieu de rencontrer tous les partenaires, les organisateurs vont voir les financeurs, et les financeurs vont consulter des associations avec qui ils travaillent. Au final nous trouverons sur l'événement des parties prenantes qui n'ont à la base aucun lien direct avec les organisateurs. Les relations sont parfois inexistantes.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  Au niveau des fédérations, ce sont des régimes très institutionnels. La fédération est une délégation de service public. Elle dépend tout simplement des fonds publics. Quand le Ministère des Sports, le CNOSF mettent en œuvre une stratégie globale, les dirigeants sont tenus de les mettre en action à leur échelle. Ce sont des facteurs très institutionnels. Dans l'esprit des dirigeants, il n'y a pas vraiment d'objectifs stratégiques, à part pour certaines fédérations. Il n'y a pas cette notion de création de valeur. On ne sait pas trop

comment la RSE peut permettre à la fin de profiter aux dirigeants. C'est une logique institutionnelle. Les dirigeants sont entre guillemets obligés de la faire.

Pour les organisateurs d'événements, la logique est variable. L'organisateur perçoit la RSE plutôt comme une opportunité. L'objectif –quand l'événement est mal vu- est de restaurer l'image (Exemple Tour de France de Cyclisme et Dakar). France Télévisions commence à regretter l'investissement fait auprès du Dakar alors que l'audimat baisse d'année en année. Par conséquent les partenaires sont moins avenants à donner des subventions. Les organisateurs sont contraints de travailler sur d'autres volets stratégiques de manière à s'assurer la « licence to operate », c'est-à-dire s'assurer que les financeurs resteront. Pour le Tour de France, on peut reparler de l'affaire Festina. Malgré l'écart de l'équipe, les audiences ont explosées, ce qui a profité aux partenaires. Le monde du sport est particulier. Quand une industrie asiatique est accusée de polluer ses rivières, il n'y a aucun moyen de tourner cela positivement.

Autre exemple, le MMA, le free fight est extrêmement critiqué mais ce sont des disciplines qui créent le buzz.

Un autre objectif qui existe mais qui est peu répandu à l'heure actuelle, c'est le fait d'intéresser les partenaires PARCE QU'ON fait de la RSE. Le tournoi BNP Paribas n'arrivait plus à dépasser le montant de ses subventions annuelles, c'est pourquoi elle a engagé des actions sociétales pour augmenter le montant de ces dernières. Ca s'est traduit par 10 000€ en plus. Ce qui permettra de faire plus en terme de RSE. C'est une activation et une maximisation des partenariats financiers. C'est un objectif de création de valeur. C'est tout l'objectif de mon travail. J'essaye de construire un modèle de « business case » pour la RSE. C'est-à-dire comment créer de la valeur avec la RSE. Le but est de développer un outil de « stratégisation » de la RSE. L'intérêt est d'aller sur les événements afin de repérer les partenaires compétents en matière de RSE. Le but est qu'ils fournissent des services sans avoir besoin de leur attribuer une contribution financière.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  A l'heure d'aujourd'hui, il n'y a aucune possibilité de vérifier l'efficacité des actions. Missionner un auditeur de contrôle représente un coût trop élevé.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Quand les organisateurs n'ont aucun lien institutionnel avec le Ministère des Sports et que tes partenaires ne sont pas dans une logique de communication sur la RSE, il est difficile de réussir sa démarche de RSE. Pour réussir, il faut être intégré à un réseau d'acteurs qui est actif sur la question de RSE. Il faut à mon goût être à une échelle fédérale pour réussir sa politique de RSE puisqu'il est mis à disposition des outils pour maximiser ses actions. L'objectif est cognitif. Il faut le voir comme une opportunité. Cela va permettre en réalité de construire un « business case ». La RSE doit être vue comme un moyen de rendre l'événement plus performant.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  La taille de l'organisation a forcément un impact. Un article paru récemment a dévoilé une étude réalisée sur les championnats de 1ère division et de 2ème division. La taille des clubs de 1ère division permet d'entreprendre un nombre d'actions plus conséquent. Les secteurs d'activités dits « productif » sont des acteurs privés marchands. Rien à voir avec les fédérations. Décathlon par exemple, ne peut pas être analysé avec une grille de lecture propre au sport. C'est une société qui fonctionne comme une autre. Sauf qu'elle vend des articles de sport. Elle reste sur des logiques de labellisation, qui n'est pas forcément le cas des clubs professionnels. La façon de voir la RSE pour le sport professionnel est en décalage avec leurs propres externalités négatives. Exemple avec les transferts abusifs de joueurs. La grille de lecture des clubs professionnels est différente. A travers la notoriété du club, des joueurs, des supporters, ils vont chercher à savoir ce qu'ils peuvent faire en plus pour intensifier leur image positive. Ils cherchent même à savoir comment il est possible de gagner de l'argent avec la RSE.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Il y a deux façons de répondre. Nous avons à l'heure actuelle des dirigeants altruistes qui cherchent à soutenir les démarches environnementales. Et puis il y a des dirigeants qui ont compris le « business case ». C'est-à-dire comment gagner de l'argent avec la RSE.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Aujourd'hui il existe un outil qui recense l'ensemble des équipements sportifs.
  La RES. On a tenté à multiples reprises d'intégrer des indicateurs environnementaux mais cela demeure impossible et inconcevable. La démarche de RSE a encore du progrès à faire… Par ailleurs le problème de l'accessibilité devait être réglé en 2011 (pour les handicapés). A l'heure où je vous parle, ce problème est loin d'être résolu. Pourtant ceci est prévu depuis 2005. Les équipements avaient le temps imparti.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Les freins principaux sont les coûts. Comment payer un bilan carbone ? Comment payer une politique de transport ? Il y a également le manque de connaissances et de compétences en interne…

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  De manière objective, bien évidemment. Pour un événement sportif ca devient indispensable puisque l'événement sportif ne peut vivre qu'à travers ses partenaires publics et privés et qu'à partir du moment où il y a une compression des dépenses publiques, il y a une concurrence qui s'établit pour avoir la même subvention. Par conséquent, si on n'intègre pas la RSE, les subventions seront moindres voir inexistantes. Au niveau des partenaires privés, si on ne leur propose pas d'activation partenariale avec cette dimension sociétale, ils ne seront plus intéressés. Pour les fédérations, il est obligatoire de le faire dans la mesure où nous sommes dans une logique institutionnelle.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  La démarche RSE est encore très peu connue. Ce n'est pas une raison (de nos jours) qui freinerait les structures dans leur développement. A.S.O (grand organisateur d'événement) connait à peine cette nouvelle thématique. La RSE est davantage connue par les logiques de « pression ». C'est une théorie néo-institutionnelle, une question d'actualité. Les structures se sentent obligées de l'appliquer.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  La RSE a été institutionnalisée au niveau mondial et même européen, ce qui permet d'affirmer que la RSE aura une place prédominante dans les années à venir. Exemple la norme ISO 26000.

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe VI

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Hugues Augier

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude** : Bac +4 Aménagement du territoire, option métier de la ville et du sport
    - **Structure actuelle** : Fédération Française de Handball
    - **Poste au sein de la structure** : Chargé de développement et d'animation au niveau national

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service** : Service Développement et Animation
    - **Nombre de salariés/employés** : 45
    - **Secteur d'activité** :

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  Sur le développement durable c'est en cours. Mais sur la cohésion sociale bien sur que oui. La plupart des salariés de la Fédération et des Ligues ont des informations puisque nous avons entamé depuis plus d'un an un travail en partenariat avec une association nationale qui s'appelle l'APELS (Agence pour l'éducation par le sport) à qui nous avons demandé de nous mettre en place un diagnostic national sur les actions de solidarité, de cohésion sociale par le handball. Ils ont interrogé via un questionnaire les 2 500 clubs affiliés à la FFHB et ils ont retiré des éléments forts des réponses des clubs. Ce qui nous a donné un document volumineux avec des statistiques et des actions réalisées en lien avec la cohésion sociale. Nous avons maintenant du contenu. J'essaye pour ma part de communiquer au maximum à l'ensemble des services. Il y a un comité de pilotage d'élus, des membres du conseil d'administration de la fédération avec le président évidemment, qui suivent les travaux. Et il y a un comité de pilotage plus opérationnel de chargé de développement dans les régions que je réunis assez régulièrement pour qu'on continue à travailler sur ces problématiques.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Pas forcément non. Les thématiques sont nouvelles. Mais on se rend compte qu'il y a une transversalité grâce aux réponses que l'on a pu obtenir sur ce fameux diagnostic. La transversalité peut s'opérationnaliser avec l'arbitrage, avec l'organisation des compétitions et avec d'autres services plus techniques comme la communication, le marketing (dans la démarche de recherche de partenaires). Par exemple l'arbitrage n'a aucune connaissance à ce sujet. J'essaye de leur en faire part mais du moins cela n'est pas toujours évident.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc.) ?**
  Nous avons pas mal de moyen pour animer le réseau des chargés de développement qui suivent ces affaires de cohésion sociale, développement durable. Nous utilisons une plateforme de partage (Agora Project) où nous transférons des documents afin que tout le monde puisse les consulter. Nous procédons beaucoup par visioconférence également. Pour ce qui est des réunions, bien évidemment. C'est à moi de me déplacer pour aller à la rencontre des chargés de développement dans les régions. Nous nous chargeons de réunir 4/5 régions à proximité pour aborder ces sujets. Ces outils de communication interne sont précieux. Qui dit réunion, dit compte-rendu que nous diffusons sur Agora.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  A l'heure actuelle, l'action la plus importante que nous avons réalisé est « Les Nationales du Hand ensemble ». Elle est destinée aux personnes en situation de handicap. Ceci présente deux volets : une formation qui est dispensée deux fois par an à des dirigeants de club qui seraient intéressés pour mettre en place des animations de handball fauteuil. Avec l'aide de nos experts nous nous déplaçons dans une région où l'on réunit des personnes qui souhaitent être formées là-dessus. Nous essayons de leur donner des outils sur la connaissance du public, sur comment se fournir en fauteuil pour qu'à terme ils développent leurs sections « handensemble » dans leur club. Dans l'enquête APELS, nous avons remarqué que les activités « handensemble » se multiplient. A la suite de cette formation, nous organisons sur deux jours ces fameuses « Nationales du Hand ensemble ». C'est un regroupement plutôt festif où les personnes en situation de handicap et les personnes valides sont regroupées autour du handball. Ce sont deux journées de fête.

  Ensuite nous organisons beaucoup d'actions avec les écoles. Nous sommes un des sports qui a le plus de liens avec les écoles et notamment des conventions avec les fédérations UNSS, USL etc. Pour le reste nous sommes dans la construction c'est-à-dire qu'il y a des choses qui se passent dans les régions, dans les clubs, dans les comités ou les ligues que nous avons étudiés à l'aide de ca fameux document de l'APELS. Dorénavant, il faut en faire des programmes nationaux. Par exemple comment travailler sur l'accès de la pratique du handball dans les ZUS. Des clubs ont d'ailleurs adaptés le prix de la licence. L'intérêt est d'inciter nos structures vers cette direction.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Pas vraiment. Mais cela va venir. Au vue des actions que nous allons proposer, il le faudra. Pour la FFHB, l'objectif est de les consulter dès le départ. Sur « Handensemble » ce n'est pas ce qui a été fait. C'est d'ailleurs pour cela que nous cherchons toujours un partenaire officiel pour accentuer notre développement. Les liens avec notre secteur Marketing se sont intensifiés pour entrer dans cette optique. L'idée est peut-être aussi de se rapprocher de fondations d'entreprise. Mais ce ne sont que des pourparlers.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  Il faut être clair nous sommes dans une fédération. Le premier enjeu est d'attirer davantage de licenciés. Le deuxième enjeu, c'est de montrer par des actions de cohésion sociale, de développement durable, que le monde handball est une pratique accessible à tous. Le troisième enjeu est de poursuivre notre évolution avec celle de la société. L'intérêt est de pouvoir répondre aux attentes de tous les publics.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  Ce n'est pas encore assez formalisé. L'évaluation est une question qui est toujours délicate. Certaines personnes, dès qu'on évoque le mot « évaluation », prennent ça

comme un contrôle et donc comme une possibilité de sanction. Néanmoins, il va falloir le faire. Sur certains projets que nous pouvons recevoir des ligues ou des comités, nous donnons parfois des subventions pour aider, sans savoir réellement à quelles fins elles sont utilisées. Nous n'évaluons pas l'impact sur le public, sur l'environnement. Nous allons réfléchir à un des critères plus précis d'évaluation.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Les points clés pour réussir passent par une connaissance parfaite de ce qui ce fait dans nos régions. Il faut qu'il y est un vrai diagnostic de départ mais sur l'ensemble des territoires pour que nous sachions à quel public nous nous adressons : les partenaires potentiels, le territoire, les modes de fonctionnement politique. Pour la principale clé de réussite est de faire rentrer les clubs dans une logique de diagnostic pour ensuite mettre en place des actions qui correspondent au public que nous souhaitons toucher.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Oui tout à fait. Nous savons que tous les territoires sont différents et que chaque ligue n'a pas les mêmes moyens et chaque club encore moins. D'après notre étude, nous avons vu que la majorité (70% des clubs) a moins de 10 000€ de budget. Avec 10 000€, il est très dur d'avoir plusieurs salariés et par conséquent de mettre des actions en place. Mais nous savons que cet aspect « professionnalisation » n'est pas prioritaire. C'est pourquoi nous nous penchons sur d'autres volets, comme la cohésion sociale et le développement durable. Il faut partir de ce diagnostic, mieux connaitre les ressources humaines, financières pour mettre en œuvre des actions réalisables, sans voir trop grand.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**
  Au niveau fédéral complètement. Le secteur développement a un budget qui varie en fonction des années, des objectifs que l'on nous fixe. Je pense que nous sommes dans une phase où l'ensemble de la fédération se rend compte que le développement est transversal, ce qui n'était pas le cas avant. Il faut savoir aussi que nous faisons parti da la DTN (Direction Technique Nationale), nous sommes un des services de la DTN mais on tend aussi à s'en éloigner et à rejoindre les autres services qui sont indépendants de la DTN. C'est un service un peu spécifique, un peu « à part » mais aussi « au milieu ».

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE ?**
  Mes attentes sont de pouvoir répondre aux attentes des différents publics et faire qu'un jeune en difficulté sociale, financière puisse malgré tout accéder au handball s'il le souhaite. Les attentes c'est aussi d'être reconnu comme un acteur engagé de la vie sociale en tant que fédération sportive, d'être acteur d'une société qui évolue. Et enfin comme je vous l'ai précisé tout à l'heure, c'est d'augmenter le nombre de licenciés par ces actions. Mais également permettre, par ces actions de cohésion sociale, de donner une chance à des jeunes de toucher l'élite professionnelle.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**
  Nous sommes assez en avance par rapport aux autres fédérations. Par exemple sur le domaine de la cohésion sociale, nous sommes la seule fédération qui affiche une politique très claire sur tout ce qui est cohésion sociale et à termes développement durable. C'est l'axe prioritaire du président de la Fédération M. Joël DELPLANQUE. Nous nous donnons assez de temps, et nous allons nous donner assez de temps pour mettre en place des actions qui correspondent bien à ce qu'on veut faire. Pour moi bien sur que cela sera réaliste. Nous ne visons pas trop haut. Nous n'affirmons pas que l'axe « cohésion sociale » nous permettra d'avoir le double de licenciés. Ce n'est pas notre principale optique.

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  C'est ce souci de transversalité entre les services. L'intérêt est que les services de la fédération travaillent tous dans le même sens. Sur cette question de cohésion sociale mais également sur les questions de développement durable. Les actions nationales sont en cours de diffusion.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Nous pouvons aussi dans le cadre de nos actions, telle que « Handensemble » rentrer en conflit avec d'autres fédérations (Fédération Sport Adapté ou Fédération Handisport). Au moment de la mise en place de ce programme, il y a eu de légères frictions. Ensuite, la deuxième limite est de peut-être trop se soucier de ces nouvelles thématiques et abandonner les résultats de nos clubs élites ou de nos équipes de France.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Les deux. Nous sommes sur une société qui évolue et nous avons de plus en plus de personnes qui ont besoin de loisirs, de pratiquer une discipline sportive. Nous n'avons pas tous forcément les moyens financiers, sociaux d'y accéder et il faut, en tant que service public, que nous arrivions à donner cette chance.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  Non. Je pense que si la fédération était exclusivement restée sur la pratique de club, sans aider le grand public à aller vers ses clubs, nous aurions stagné. Une grande partie des

personnes qui veulent avoir accès au handball et qui se pose la question du prix de la licence, se serait bloqué. C'est ici qu'il faut intervenir. Il faut chercher les éléments qui permettent de débloquer tout ça. C'est primordial et cela va aider au développement de la discipline. L'axe « cohésion sociale » est élaboré sur la période des Olympiades 2012-2016.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  Nous avons envisagé dans le cadre du développement durable, par rapport à la pratique du Sandball, une meilleure utilisation des ressources matérielles et une meilleure gestion des déchets. Notre tournée Sandball et en relation avec notre sponsor Cristaline a permis de distribuer sur les plages des « éco-cup » (mini gourde recyclable) afin de remplacer les bouteilles d'eau. Nous nous sommes aperçus que les bouteilles plastifiés étaient jetées et abandonnées sur les plages.
  Il y a une prise de conscience certaine. Ces thématiques auront une place prédominante dans les années à venir. Néanmoins, ces problématiques apparaissent au grand jour à cause des mauvaises pratiques. C'est dommage… La société est obligée de se faire taper sur les doigts pour réagir.
  Il faut par ailleurs comprendre que nous sommes dans une fédération. Et malgré cela, la priorité se situe au niveau des équipes de France. Il faut tenter de jouer sur les tableaux : Développement et Elite. C'est le jeu dans une fédération… Il faut espérer que la cohésion sociale amène des pratiquants vers l'élite, et que du coup nous communiquions sur l'élite grâce à la cohésion sociale.

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe VII

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Aurélien François

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude** : Bac +8
    - **Structure actuelle** : Université de Bourgogne
    - **Poste au sein de la structure** : Enseignant – Doctorant

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service** : UFR STAPS
    - **Nombre de salariés/employés**
    - **Secteur d'activité** : Enseignement

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  Les acteurs du sport professionnel ne sont pas coutumiers du terme RSE en général. J'ai montré dans une étude de ma thèse sur un échantillon de clubs sportifs professionnels de la Région Bourgogne que peu de managers s'appropriaient la notion de RSE. Elle est de plus en plus mal interprétée. Si on la considère comme étant la contribution de l'entreprise au développement durable, on s'aperçoit qu'elle est exclusive et ne concerne qu'un ou deux pans de la responsabilité (économique et sociale). Le côté environnemental est laissé de côté (peut-être dû en partie au fait que les dirigeants de clubs sportifs professionnels ne sont pas propriétaires des infrastructures et y sont moins sensibilisés). Cela a une incidence sur l'ensemble des salariés. On ne peut donc pas à proprement parler de politique de RSE dans ces organisations. On trouve au mieux une politique de mécénat. Mais est-ce que le mécénat entre dans le périmètre de la RSE ?? (voir les travaux de Capron & Quairel-Lanoizelée sur cette question). Dans ce dernier cas (politique de mécénat) deux acteurs semblent avertis sur le sujet : les collectivités locales qui sont souvent les financeurs indirects de ces politiques et les athlètes professionnels qui sont souvent utilisés comme support pour les différents partenariats citoyens entrepris.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**
  Je ne suis pas sûr que des salariés internes du staff administratif soient par exemple tous alertés à ces sujets, ou si ils le sont je ne sais pas s'ils mesurent les enjeux sous-jacents à la mise en place d'une politique de RSE (ou de mécénat).

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  La plupart du temps non. Il y a un réel problème de transversalité dans les actions entreprises. Elles ne sont pas généralisées à l'ensemble de la structure sauf dans quelques petites organisations. Le cas est parlant par exemple à l'Olympique Lyonnais qui a créé deux structures d'impact social (OL Fondation et sOLidaire, cette dernière structure étant un fonds de dotation) mais qui demeurent en marge de l'activité du club. Il n'y a pas de réflexion globale qui permettrait de rendre transversale et globale la démarche de RSE mise à part pour garder le cas Lyonnais des efforts faits en termes de formation.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc.) ?**
  A l'exception des grosses structures professionnelles qui emploient de nombreux moyens pour la mise en œuvre de politiques de RSE (si on peut parler de ce terme !), la plupart des clubs se saisissent de leur outil de communication principal qu'est l'outil internet ainsi que quelques documents internes (mais très peu), du type charte de valeur à destination de sponsors soucieux de conclure des partenariats citoyens avec eux.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Il existe une multitude de pratiques réalisées dans le secteur du sport professionnel. Pour généraliser, la plupart rentre dans le cadre des missions d'intérêt général rendues obligatoires par l'appareil législatif français qui a imposé depuis 1999 leur réalisation. Ces missions concernent trois domaines : la cohésion sociale/insertion sociale, la formation et l'amélioration de la sécurité dans les stades. Les deux premiers domaines rentrent dans le périmètre de la RSE. Il n'est pas étonnant de voir de fait des actions entreprises à travers le prisme social. C'est la raison pour laquelle les autres dimensions (économique et environnementale) sont laissées pour compte.
  A partir de là, une multitude d'actions ont été initiées, certaines étant proches du département communication/marketing des clubs. Ce sont des pratiques de cause-related marketing qui signifie que le club soutient des causes sociales directement par du financier (chose rare pour les petites structures) mais cela existe dans les grosses structures (exemple du sponsoring citoyen entre FC Barcelone et Unicef…) ou par de la mise en lumière médiatiques d'associations souvent locales (affectation de parrains célèbres à des causes type Zidane avec ELA).

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Oui les parties prenantes sont au moins consultés à postériori notamment lorsque ce type de partenariats est important et nécessite la création de structures dédiées. Il existe un suivi de ces partenariats.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  Stabiliser l'activité d'un club, activer et rendre pérenne les partenariats économiques, intéresser ses salariés autrement et peut-être créer des conditions favorables à la (re)signature des joueurs dans le club. Faciliter les relations avec les collectivités, possibilité d'optimiser les subventions accordées et de créer des conditions favorables à l'émergence de nouveaux modèles (dans le cas du football professionnel, l'Euro 2016 constitue un enjeu majeur de développement des clubs sportifs professionnels or certains clubs ont entrepris de créer des stades privés mais souvent avec des participations non négligeables du contribuable dans le financement des « à côtés »… Il y en a plein.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  C'est un des domaines qui est à mon avis peu développé dans les clubs. L'évaluation est laissée pour compte et ne participe pas à l'amélioration continue des pratiques. Pourtant il existe des pistes de réflexion à explorer, possibilité d'application d'un bilan sociétal qui est un outil d'évaluation et donc implicitement de contrôle de politique de RSE.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Une adhésion à la démarche globale mais surtout une connaissance de la part du manager des rouages du concept de RSE. Il me semble qu'il faille une explication globale de la démarche auprès de l'ensemble des salariés mais aussi de l'ensemble des parties prenantes à une telle politique.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Au risque de fournir une réponse de normand, je pense que tous les facteurs mentionnés peuvent jouer en faveur mais aussi en défaveur d'une politique de RSE. Exemple, plus le club est médiatisé, plus il aura des ressources pour mettre en place des stratégies substantielles de RSE mais plus il se trouve dans un milieu à risque (dans le sens où la médiatisation accentue le risque réputationnel). Le grand public peut voir certaines pratiques de RSE comme des pratiques hypocrites.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**
  Le secteur du sport professionnel rend globalement la démarche de RSE difficile à cause des dérives qui existent certes à des niveaux inférieurs mais qui sont médiatisées au plus haut niveau. De même si l'on considère le concept de RSE comme l'application du développement durable, on peut s'interroger sur l'aspect durable du modèle d'organisation du sport français et européen qui malheureusement est basé sur des promotions et des relégations et qui obligent les clubs à avoir des résultats à COURT voir très COURT-terme !!

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE ?**
  Je ne suis pas sûr que les dirigeants de clubs aient tous de réelles attentes d'une politique de RSE. Certains le font parce qu'on les oblige directement ou indirectement à le faire, d'autres par mimétisme de structures plus importantes ou d'autres modèles (copie du cas américain). Pour ceux qui ont une réelle stratégie, je pense que la RSE est appréhendée comme une opportunité (activation de partenariats, amélioration de la communication, légitimité renforcée…)

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Pour moi, tous ces éléments sont palpables mais ne conduisent pas à un management responsable. La plupart des pratiques demeurent à un niveau cosmétique.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Des limites liées au secteur. Des limites liées à l'homo oeconomicus qui se cache derrière de nombreux managers et qui fait que la RSE ne constitue qu'un moyen et pas une fin !

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Oui, elle me semble indispensable mais la RSE suppose aussi qu'on s'intéresse à son essence, ses fondements néo-libéraux. Il ne faut pas oublier que l'on n'a jamais autant entendu parler de RSE qu'en temps de crise !

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  Je pense que nous ne sommes dans le sport professionnel et dans le sport en général au stade primaire de développement de la RSE dans les organisations. Pour autant cela n'est pas nouveau. Le sport a semble-t-il depuis longtemps été appréhendé comme un formidable de vecteur de responsabilité sociale (même s'il a été aussi détourné parfois) mais je pense que oui la RSE ou le développement durable a un fort avenir dans le milieu du sport. Il suffit là de regarder les différentes initiatives menées dernièrement (étude des conditions d'application de la norme ISO 26000 par le Ministère des Sports à l'ensemble du mouvement sportif, mise en œuvre d'une stratégie nationale de développement durable dans le sport…).

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe VIII

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Thomas Charrier

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude :** Master Management du Sport
    - **Structure actuelle** : Fédération Française de Golf
    - **Poste au sein de la structure :** Chargé de mission « équipements et environnement » au sein du Service « Territoire et Environnement »

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :** Pôle stratégique
    - **Nombre de salariés/employés** : 70 salariés
    - **Secteur d'activité :**

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  Oui tout à fait parce que nous avons un accord cadre qui rayonne auprès de tous « *La Charte Nationale Golf et Environnement* ». C'est une charte qu'on a signée avec le ministère de l'environnement, des sports et de l'agriculture. Nous l'avons signée dans un premier temps en 2006, elle a été ensuite reconduite en 2010. C'est quelque chose qui est vraiment visible et sur lequel on s'appuie pour montrer qu'on est dans des démarches de développement durable à la Fédération Française de Golf et auprès de nos golfs. Nous sommes en effet dans un souci de transversalité.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**
  Cependant, il existe surement des personnes qui ne sont pas au courant de la démarche. Pourtant, nous travaillons régulièrement sur des présentations par service. Tous les salariés présentent leur activité et leur investissement auprès de l'ensemble de nos partenaires et de nos commissions. Nous cherchons une cohérence globale pour que tout le monde suive une même ligne directrice. Cela permet au moins a minima d'informer tous nos collaborateurs pour qu'ils puissent agir auprès des personnes concernées sur des sujets liés à la politique de RSE ou de développement durable.

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  On travaille notamment beaucoup avec nos fonctions support que sont la communication, l'informatique. Nécessairement quand nous avons besoin de toucher notre réseau nous utilisons cet outil pour communiquer assez aisément et pour peaufiner nos actions de communication. Nous avons pour but de toucher notre cible principale caractérisée par notre réseau composé des présidents des clubs, des dirigeants, des licenciés, des bénévoles etc.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils, etc.) ?**
  D'une part nous sommes une fédération, soit une association. Elle est composée de bénévoles, de commissions, et nous-mêmes, permanents au sein de la structure. Bien évidemment, la fédération est composée d'un comité directeur qui participe à l'animation des commissions. Ce sont eux les véritables décideurs des actions à entreprendre ne faveur de la RSE. Ils vont portés des sujets au niveau décisionnel. Nous nous sommes plus des « exécutants » de ces projets.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Nous nous basons beaucoup sur notre charte. C'est un document objectivé sur 5 ans. Il y a de vrais objectifs en termes de communication notamment auprès de nos cibles mais également en terme de résultats concernant la préservation des ressources en eau. C'est un aspect quantitatif que nous traitons sous la forme d'enquête. On les incite à faire évoluer leur matériel, à investir régulièrement (par des outils, des moyens, des aides) pour améliorer leur gestion environnementale. Mais nous travaillons aussi sur l'aspect qualitatif. Cela se décline par l'emploi d'engrais phytosanitaires pour la préservation des terrains. Nous sommes un des rares sports à avoir de grands espaces de pratique qui nécessitent un entretien important. Cela n'a rien à voir avec un terrain de tennis par exemple. Le vrai métier de fond c'est celui d'entretenir les parcours. Nous sommes donc très sensibles à ce que la pratique soit la plus optimale et surtout préservée de son environnement. L'eau reste l'objectif majeur de la chartre.
  Nous sensibilisons beaucoup les présidents et directeurs de golf partout en France pour qu'ils puissent faire le relais auprès de leurs licenciés et bénévoles dans leur structure. Le salon « Green Expo » (Salon itinérant : Lyon, Bordeaux, Paris…) est un salon de professionnels de l'entretien. C'est une occasion supplémentaire pour nous de toucher cette cible des intendants de terrain et notamment sur les directeurs puisqu'ils viennent sur ce salon pour démarcher en vue des années futures (innovations par exemple). Ce sont les gestionnaires qui vont être le levier pour améliorer l'état écologique des Golfs.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Bien sûr. Encore une fois on en revient au système de commission. Les personnes qui y travaillent proviennent de sphères différentes. Il faut pouvoir véritablement interagir avec elles. Ces sphères sont composées du monde associatif, des présidents de clubs, des chaînes de Golf, des responsables de l'activité économique, des personnalités scientifiques. Elles apportent toutes leurs expertises sur ces thèmes de RSE et développement durable.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  Le premier point c'est véritablement de préserver l'activité économique des Golfs notamment vis-à-vis des réglementations changeantes. Nous sommes dans un contexte fortement réglementé. Nous avons nécessairement besoin d'adapter aussi notre secteur d'activité à ces nouvelles contraintes mais également rentrer dans le cadre général du Grenelle de l'environnement et le plan « écophyto ». Ça s'impose à tous et notre devoir est de la rappeler aux golfs. Nous les aidons à accomplir ces objectifs.
  La charte assure aux golfs la sécurité vis-à-vis de l'usage de l'eau. Il y a régulièrement et cela depuis pas mal d'années, des sécheresses. On se rend compte qu'il est de plus en plus difficile de recharger les nappes. Les conditions climatiques sont très variables. Evidemment, cela peut poser des problèmes de gestion pour les golfs. Les préfets éditent des arrêtés de restriction d'usage de l'eau. Pour les golfs, avant cette charte, il y avait une interdiction totale d'arroser. Ce qui est impossible pour un golf au niveau économique. Le président qui ne peut plus arroser ses « green » (la partie la plus indispensable d'un golf)

entraîne sa perte. Un « green » qui meurt n'est pas réparable. Du moins c'est réparable mais cela représente un coût très élevé. Cela compromet donc l'activité économique.
Cet outil permet donc de protéger l'activité.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  Notre outil de contrôle principal est la communication auprès des golfs. Ces derniers recensent leurs activités à l'aide de questionnaires. Nous travaillons avec tous les acteurs du Golf, par exemple l'association des GreenKeeper Français. C'est un partenaire privilégié à notre niveau parce qu'ils s'occupent du syndicat des intendants de terrain. C'est un acteur incontournable pour parler aux gestionnaires. Ils sont indispensables. C'est à travers leur aide que nous pouvons toucher nos cibles.
  Il y a 700 golfs en France, nous ne pouvons pas non aller les voir un par un. Nous n'avons pas les ressources humaines et encore moins financières. C'est un engagement de tous. Par exemple, ceux qui ne répondent pas, nous les relançons etc. Ca reste un fonctionnement assez indépendant.
  Concernant notre questionnaire sur la gestion de l'eau, nous sommes remontés sur cinq années d'informations de la gestion par golf. Nous avons 60 % de réponses. Soit près de 350 golfs sur 700. Cela nous permet de tirer des conclusions intéressantes sur l'évolution de la pratique au niveau environnemental.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  La proximité, la communication. Il faut aussi habituer ces gestionnaires. Ce sont eux les relais de terrain qui vont appliquer les actions entreprises. Nous n'avons pas de pouvoir de contrôle. En revanche nous les incitons à réfléchir de cette manière, nous allons également les intégrer à nos circuits de formation où ils vont être sensibilisés régulièrement à ces objectifs de développement durable. Notre but est de les impliquer au maximum et de leur faire comprendre les enjeux vis-à-vis de la charte.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Sur les 700 golfs, il y a une grande diversité de parcours. Les contraintes ne sont pas les mêmes pour tous. Les moyens financiers sont variés. En règle générale, un golf « lambda » représente un million d'euros. Un golf de grande envergure s'étale sur près de 50 hectares. Les plus petits sur environ 13 hectares. Des golfs s'unissent sous forme de réseaux qui leur donnent un pouvoir d'action qui est bien différent de petits golfs qui ont du mal à trouver leur modèle économique. Je dirais même qui survivent. Les capacités d'investissement sont moindres. Ils ne peuvent pas forcément s'engager de façon homogène sur l'ensemble du territoire. Le frein financier est propre à chaque structure.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**
  Bien sûr. Quand on remonte les informations auprès des golfs et que nous voyons qu'il y a des évolutions positives, cela sert évidemment notre sport. Nous allons pouvoir

montrer sur des bases scientifiques que les actions portent leurs fruits. Nous nous battons contre les clichés des médias. En tout cas, cette chartre a pour objectif de prouver que nous sommes transparents, que nous nous basons sur des chiffres réels et existants. Nous voulons éviter des articles de presse datant de 1992 qui mettent en lumière que les golfs consomment en eau l'équivalent d'une ville de 50 000 habitants. Cette actualisation permet de remettre les choses dans l'ordre. Il n'y a que 12 % des golfs qui utilisent de l'eau du réseau potable. Cela veut dire que toute l'eau que les golfs utilisent (les 78 %) est impropre à la consommation. En l'occurrence c'est une eau qui n'a pas été traitée. Nous ne sommes pas sur des proportions telles qu'elles sont affichées dans la presse.
Les golfs sont conscients des problématiques environnementales. Le progrès technique a par ailleurs permis d'économiser énormément d'eau et d'apporter véritablement ce que les gazons ont besoin pour survivre.

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Ma plus grande attente est que les golfs s'inscrivent dans la démarche, qu'ils participent le plus possible aux enquêtes d'informations (constitution de rapports) qui permettent de démontrer que nous voulons être transparents. C'est une vraie volonté. Si les personnes extérieures veulent nous critiquer, ils nous critiquerons sur des bases auxquelles nous avons tous participé. De ce point de vue, cela montre une vraie unité et une vraie prise de conscience de la part des golfs des enjeux environnementaux et de la préservation de l'écologie.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**
  Oui je le pense. De toute façon la charte, c'est l'application d'un cadre légal qui s'impose à tous. Nous nous sommes présents auprès de tous les golfs du territoire pour leur rappeler leurs obligations. De ce point de vue ils devront nécessairement rentrer dans le cadre réglementaire. Notre rôle est de les accompagner par des outils, des moyens de communication, des moyens de progresser.

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Depuis vingt ans nous avons considérablement amélioré la pratique. Aujourd'hui les produits ont aussi beaucoup progressé, le matériel environnemental également. Exemple avec la gestion de l'eau. Le personnel de terrain est formé. Ils sont sensibles à la question environnementale. Nous sommes vraiment dans une démarche de progrès. La démarche est de plus en plus inscrite dans la conscience des gestionnaires.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  C'est une charte d'intention. Elle reprendre le cadre légal mais ce n'est pas véritablement un outil normatif non plus. C'est donc peut-être une limite car il n'y pas de recours à la justice possible.

Mais c'est vraiment l'outil qui matérialise la stratégie qui est celle notamment de nos pouvoirs publics. Nous sommes inscrits dans cette logique.
Rappelons que ce sont les gestionnaires qui vont mettre en œuvre des actions. Ce sont eux qui vont fixer les leviers financiers, eux qui vont répondre aux problématiques.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Les deux dans la mesure où ça protège les gestionnaires. La démarche est progressive. Il faut être capable de mettre en place une gestion raisonnable et surtout raisonnée de nos équipements golfiques.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  Cette charte arrive à un moment où il y a une réelle prise de conscience globale. Elle ne fait que reprendre les normes nationales de la stratégie des pouvoirs publics. Elle n'aurait pas été présente, peut-être que les golfs auraient moins informé. Le temps de réaction aurait été plus important. Les golfs se seraient faits « pincer » par le manque d'information. C'est aussi là notre rôle de les faire rentrer dans ce cadre.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  Elle a été resignée pour cinq ans. Soit jusqu'en 2015. Nous allons faire un suivi annuel de l'ensemble des actions. Nous tenterons de déployer tous les objectifs qui sont dedans. Nous avons priorisé sur les actions autour de la préservation de l'eau (au niveau quantité). Nous ferons l'inventaire des pratiques pour pouvoir justement définir ensuite les marges de progrès et les différents leviers d'actions que nous pourrons avoir auprès de nos gestionnaires. Pour chaque thème, ça sera comme cela.
  Au fur et à mesure nous réussirons à répondre à l'ensemble des objectifs fixés et en tirer des conclusions. Il y a de grande chance que la chartre soit reconduite et améliorée dans les années à venir (avec des objectifs supplémentaires).

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe IX

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Mathieu Chevalier

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude :** Master Management du Sport/Master Administration des entreprises/Thèse en contrat CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) au CNOSF
    - **Structure actuelle** : Comité National Olympique et Sportif Français
    - **Poste au sein de la structure :** Chargé de mission Sports et Entreprises

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :** Délégation Sport et Diversité des Pratiques
    - **Nombre de salariés/employés** : Une centaine de salariés
    - **Secteur d'activité :** Mouvement Sportif/Institution Sportive

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  La RSE fait partie du code génétique du sport. Au sein du CNOSF, nous avons plus réfléchi sur le terme de développement durable autour du concept de RSE. Il y a même certains élus qui ne veulent pas parler de RSE mais plus de RSO (Responsabilité sociale des organisations). Cette différenciation est une manière de se distinguer, de se différencier. Le concept de RSE au CNOSF est très récent et il n'est pas appréhendé par tout le monde. C'est en développement depuis un an seulement. Il n'y a pas un discours clair, ni même une politique à l'heure actuelle. Me concernant, je ne suis pas décisionnaire mais je pense que c'est loin d'être clair pour tout le monde.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**
  Le concept de RSE reste un concept flou, autant pour les chercheurs que pour les praticiens. Il y a très peu de recul sur les pratiques. Notre cœur d'activité reste quand même le développement du sport. Nous sommes donc profondément ancrés dans une problématique de responsabilité sociale, d'impact social, puisque les deux sont intimement liés.

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Oui. Ici à partir du moment où nous nous lançons dans un sujet, c'est certes très long à se mettre en place, il y a une certaine inertie mais une fois que nous sommes positionnés, nos actions sont pérennes. Evidemment c'est partagé. J'ai d'ailleurs été recruté à ce sujet. Il y a de nombreux enjeux. Ils répondent à des volontés, à des velléités de différentes parties prenantes avec lesquelles nous collaborons (nos partenaires, le ministère, nos fédérations, nos Comités Régionales, nos Comités Départementaux). C'est assez complexe c'est pour ça que ce n'est pas évident.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc.) ?**
  Il y a un certain nombre d'outils qui sont développés. Encore une fois c'est pareil, il y a deux champs d'analyse. En externe, nous avons le Livre Blanc, le label, toutes les commissions « sport et développement durable », les aides auprès de nos CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) et nos CDOS (Comité Départemental Olympique et Sportif), les réunions avec les parties prenantes. En interne, nous avons également les temps d'échange avec le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) parce que nous disposons d'un partenariat avec eux, il y a aussi les séminaires spécifiques au sujet de la RSE à destination de l'ensemble de nos sponsors, de nos fédérations sportives. Cela fait seulement un an que nous travaillons dessus. Nous avons engagé des actions, des

présentations orales sous forme de conférences pour établir des visions à plus long terme.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Il y a bien évidemment l'Agenda 21 et la SNDDS puisque le CNOSF en est le Co-constructeur. Nous avons par ailleurs signé une convention avec ADECCO (agence intérim) mécénat de compétence pour la réinsertion les athlètes de haut-niveau. Nous avons soutenu aussi avec la Fondation du Sport Français l'association « des enfants de la lune » pour développer un prototype pour qu'ils puissent pratiquer une activité sportive comme tout le monde. Nous avons donc financé, suivi, géré, managé (logistique et financement) pour que le prototype puisse voir le jour. Nous sommes clairement dans une politique de responsabilité sociale. Nous avons associé des partenaires à un dispositif global (conseils, cahier des charges à suivre). De ce dispositif a découlé une stratégie de communication. Il y a une valorisation qui s'est faite lors du marathon. Nous avons couru et incité des membres du CNOSF à courir le marathon pour soutenir l'association. A partir d'une problématisation qui est celle relative à l'association, nous avons essayé de voir comment nous pouvions les soutenir. C'est une politique de responsabilité sociale du CNOSF. Je dirais même plus une plateforme de mise en avant de la politique du CNOSF.
  Nous pouvons citer par ailleurs les rendez-vous « Sentez vous bien, Santé vous sport ». Cela a pour but d'inciter la population française à davantage pratiquer une activité physique, et ce, de manière régulière et encadrée. C'est une mobilisation des structures déconcentrées. C'est un travail commun avec les fédérations. C'est là tout le but de la RSE.

  Nous sommes aussi sur la construction d'un « Guide du Sport pour les Entreprises » dont la date de sortie est prévue pour le 20 Septembre 2012. Il se décompose en quatre parties. La première, c'est un sondage national avec le MEDEF et le Ministère des sports pour dresser un panorama de l'état de la pratique. Moins de 15% des salariés pratiquent une activité physique dans leur lieu de travail. C'est le seul chiffre que nous possédons. La deuxième, c'est le contexte, les raisons qui poussent à agir. La troisième, c'est la méthodologie et la quatrième partie c'est le « pratico pratique ». Nous rencontrons des entreprises de toutes tailles, de tous secteurs. Nous avons l'ambition de rencontrer 100 entreprises pour le 20 septembre, date de la journée du sport en entreprise. On réalise des fiches sur toutes les entreprises qu'on rencontre. On crée une fiche d'identité de l'entreprise avec son rapport au sport et son implication en faveur de la RSE. Les dirigeants et les employés commencent fortement à s'y intéresser. Toutes ces fiches seront structurées dans une base de données et sur notre site Internet. Toutes les entreprises auront accès à cette plateforme. Cela permettra de déterminer leur position par rapport au sport. A partir de ces éléments, on détermina si leurs intérêts se situent plus en relation avec la communication, le mécénat ou le sponsoring.
  Il y a deux logiques dans ce projet : mettre en avant de manière globale le rapport sport et entreprise (de faible à forte intensité) et sensibiliser en interne. Tu peux rapprocher ça

à de la RSE parce que nous sommes dans du partage, dans de la transparence, dans la promotion d'une pratique.
Nous avons une vision qui est de promouvoir sur toutes ses formes la relation que peuvent avoir les parties prenantes avec le sport et plus particulièrement dans le cadre de notre délégation. Nous incitons les entreprises à développer ce genre de pratique sur des thèmes liés au handicap, sur la réinsertion, les banlieues, les seniors…
C'est un projet en interne conçu de manière responsable.
Nous comptons par ailleurs exporter ce projet sur les fédérations. Le point de vue sera tout autre mais très enrichissant. Les fédérations sont porteuses de projets tels que la réinsertion, l'activité sportive dans les prisons, la cohésion sociale, la lutte contre la discrimination…

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Oui tout à fait. Ce sont des échanges permanents. On est dans de la co-construction. Pour nous RSE, c'est les parties prenantes.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  Il y en a plusieurs. Le premier enjeu c'est avant tout être un souci d'exemplarité en tant que CNOSF. On essaye de promouvoir le développement durable depuis quelques années. Il est légitime et pertinent pour le CNOSF de s'attarder sur ces questions en interne. C'est également un nouvel axe de développement pour nous et pour toutes les parties prenantes avec lesquelles on collabore. Il faut être aussi en phase avec son système de valeurs. La RSE nous la voyons d'un point de vue concret. Ce sont les actions RSE qui permettront de mettre en avant les valeurs olympiques.
  Quand on fait de la RSE, il faut être régulièrement dans la transparence, dans le partage. L'intérêt est de répondre à des problématiques sociétales à travers l'environnement et la vie en société.
  Les enjeux sont larges. Encore une fois, c'est différencié des parties prenantes auxquelles on s'adresse. Nous ne pouvons pas avoir une politique RSE globale, unifiée. Il n'y pas une ligne de conduite uniforme. Elle doit s'appliquer et s'adapter par rapport au contexte.
  La démarche de RSE est en construction.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  C'est trop tôt pour le dire. A ma connaissance, il n'y a aucune méthode dans le domaine du sport qui permet d'évaluer les actions. C'est justement l'objectif et la volonté du Ministère et de l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) de réfléchir autour d'une application de la norme ISO 26000 au secteur du sport.
  En revanche, le bilan carbone est évaluable. Les indicateurs existent et les transferts sont possibles.
  Pour ce qui est de problématiques d'insertion, du sport pour tous, de la lutte des classes, sur les bienfaits de l'activité physique sur la santé de la population, c'est très complexe.
  Nous utilisons néanmoins des indicateurs de gestion de projets, nous faisons attention à la satisfaction de nos parties prenantes. C'est plutôt qualitatif par des échanges réguliers.
  Pour moi les indicateurs, ce sont les nouvelles actions mises en place, les idées que nous pouvons exploiter. Ça se caractérise par les nouvelles opportunités.
  En étant dans ce paradigme et dans ce cadre, on s'aperçoit que les liens se font, que de nouvelles idées apparaissent. Pour nous c'est positif.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  La co-construction sans nul doute. Il y a des cadres théoriques qui existent et qui démontrent ce point. Il faut bien cerner la problématique, le rôle des différents acteurs et leurs investissements dans la conduite de projet.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Il n'y pas de « *one size fits all* » (soit : « taille qui convient à tous »). Chaque organisation doit avoir sa propre politique RSE en fonction de son impact sur son environnement. C'est différencié en fonction des structures. La politique RSE du CNOSF sera à mon sens différent de la politique RSE d'un CROS ou un CDOS. Ca sera certes dans la même lignée, dans la même philosophie (comportements éthiques). Il y a du tangible et de l'intangible. Dans la RSE il y a beaucoup d'intangible. Cet intangible sera peut-être commun à chacune des structures. En revanche le CNOSF, dans la manière de répondre aux besoins de ses salariés, ne proposera pas les mêmes solutions qu'un CDOS qui est dans l'Allier ou chez toi en Meurthe en Moselle.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**
  Indéniablement, il facilite notre développement. Même si cela ne fait qu'un an que nous travaillons dessus.

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Nous n'avons pas d'attentes particulières. J'ai plutôt de l'espoir. Je n'ai pas d'attentes dans la mesure où la RSE n'est pas véritablement définie. Les attentes se construisent au fur et à mesure de nos partenaires. De plus il y a des attentes à différents niveaux de la hiérarchie.
  L'intérêt est de laisser un héritage positif en lien avec la politique du CNOSF. Si on s'engage dans une démarche RSE, c'est pour qu'il y est un impact pour nos générations futures. On doit laisser une trace afin de capitaliser dessus.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Notre vision est en train de se construire. La réflexion RSE a été engagée il y a peu de temps. C'est trop tôt pour dire que des choses n'ont pas été améliorées.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Il y a toujours des limites. La première, c'est la difficulté de travailler de manière transversale entre chacune des délégations. La deuxième, c'est qu'il y a très peu de recul empirique sur ces pratiques. Il n'est pas évident de se baser sur un modèle. C'est nous qui devons le construire, c'est nous qui devons le proposer. C'est l'avantage mais également la limite. C'est chronophage, cela incite aux changements de pratiques, à la remise en question de l'ensemble du personnel. En réalité c'est changer de vision. C'est notre principal frein.
  Le sujet est nouveau, il n'y a pas un recul nécessaire à l'heure d'aujourd'hui. Le process n'est pas encore naturel. Chaque service avait habituellement l'habitude de travailler de façon indépendante sur ses activités. Sur ces sujets-ci, on ne peut plus se cacher ou travailler de cette manière. Un exemple concret, le sport de haut niveau peut avoir un lien concret avec le marketing, le marketing avec notre délégation etc.
  Il faut intégrer de nouvelles méthodes de travail tout en restant productif et efficient.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Les deux de façon indiscutable. L'objectif du CNOSF est de développer un sport responsable, équitable et accessible à tous tout en ne négligeant pas les liens entre sport amateur et sport de haut niveau.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  La démarche RSE n'est pas désintéressée. Je le rappelle, cela incorpore les notions économiques, sociales et environnementales. Nous avons pour but d'intégrer la RSE dans notre modèle économique. Elle constitue une orientation stratégique indispensable.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  C'est un peu trop tôt pour en parler. Mais elle aura sans nul doute une place primordiale. Je l'espère en tout cas. En revanche il faudra le démontrer de façon précise en se basant sur des rapports établis. Il faudra trouver un argumentaire, des axes développement, quelle gestion de projet pour quelles finalités, qu'est ce que tu évalues, comment tu l'évalues etc.
  Si on se base sur la norme ISO 26000, il est possible de dire que la place de la RSE sera importante. Si et seulement si nous arrivons à créer une valeur ajoutée.
  Si dans 10 ans on pouvait être le traducteur de la relation sport et RSE, ca serait bien. On souhaite être exemplaire en tant que relai, conseiller, traducteur auprès du mouvement sportif et des 10 fédérations membres. Je dirais même plus « impulseur » de la politique.

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe X

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewée : Madame Sandrine Guyot

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude :** Master Marketing Sportif International
    - **Structure actuelle** : Eco-trail de Paris
    - **Poste au sein de la structure :** Responsable du développement durable

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :** Service Marketing et Communication
    - **Nombre de salariés/employés** : 10 salariés
    - **Secteur d'activité :** Organisateur d'événements

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  C'est la 5ème édition de l'Ecotrail de Paris et il y avait une véritable volonté de renforcer leur positionnement éco-responsable. C'est pourquoi ça que je suis arrivée ici. Depuis le début, les organisateurs avaient inscrits dans l'événement une stratégie de développement durable sans vraiment lui donner « un nom ». Mon rôle a été de faire un état des lieux donc forcément les fondateurs et les membres de l'association étaient au courant. Pour réaliser ce travail j'ai dû interviewer l'ensemble des salariés ce qui a facilité la sensibilisation. En revanche nous travaillons avec beaucoup de stagiaires. Et eux ne sont pas tenus informés de ces problématiques.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**
  Tout le monde avait cette volonté. C'est intrinsèque à l'Ecotrail mais nous sommes tous dispersés dans les bureaux des fondateurs. Ce qui ne permet une diffusion de l'information optimale. C'est un problème logistique. J'ai d'ailleurs souhaité présenter mes travaux régulièrement à l'ensemble des membres de l'association pour rester dans une dynamique positive. J'ai exposé les actions menées, envisagées. Il y avait régulièrement des réunions puisque le sujet est transversal.

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Plus ou moins. C'est une question d'homme et de volonté. Il faut arriver à convaincre. Nous nous adressons à des fanatiques de Trail et dans l'ensemble, ils sont sensibles à ces sujets. Notre événement est itinérant, et il ne faut jamais perdre de vue notre positionnement éco-responsable. C'est pour ça qu'il a d'ailleurs été créé. Après chacun à son niveau s'inscrit dans une démarche globale.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc.) ?**
  Le chantier était ouvert. En interne, il y a eu ce premier état des lieux qui a été partagé à l'ensemble des membres. De cet état des lieux nous avons dégagé des axes de développement, qui ont été élus et confirmés par le bureau de l'association. En externe, nous travaillons en collaboration avec nos partenaires pour créer un village éco-responsable qui serait un outil idéal pour informer tous nos participants. Nous avons par ailleurs organisé un Quizz en relation avec toutes les actions entreprises des partenaires. L'information doit être transmise de manière ludique.
  Enfin notre plus grand projet est ni plus ni moins que le « bilan carbone ». Nous partirons de ce bilan carbone pour concevoir une newsletter spécifique à nos actions. Nous communiquons certes, mais pas suffisamment.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Nous avons réalisé un travail impressionnant sur les moyens de transport. Le réseau de transport en commun à Paris est incroyable et c'est bénéfique pour nous. Dans le cadre d'un événement éco-responsable, nous devons faire en sorte que les gens se déplacent au maximum sans véhicules polluants. Au moment de l'inscription, les participants reçoivent un ticket de transport (RER C) pour rejoindre toutes les zones de départ. Nous travaillons également avec les navettes fluviales (les vedettes de Paris), surtout pour le 18 km. Nous avons par ailleurs établi un partenariat avec « Covoiturage.fr » qui a plutôt bien fonctionné. Cela permet de créer du lien social, les participants voyagent ensemble et courent ensemble par la suite. C'est une forte aventure. Parallèlement à cela, il faut savoir que les coureurs avaient à disposition le stade Emile Antoine (situé à proximité de la Tour Eiffel) pour déposer leurs affaires. Pour se déplacer au sein du stade, nous avons instauré trois navettes électriques de la société « Be Green ».
  La deuxième mission s'est déclinée par la gestion des déchets sur course. L'année dernière nous avions initié le ramassage des déchets avant et après la course sur une passerelle du parcours. Cette année nous avons été beaucoup plus rigoureux. Tous les tracés ont été nettoyés. Cela a permis de mesurer la pollution des coureurs. Mais il y a toujours des améliorations à faire.
  La troisième mission a été de supprimer tous les gobelets en plastique afin de passer à un système d'auto alimentation. Les participants possédaient des pochettes d'eau qu'ils remplissaient indépendamment. Pour accompagner cela, il y a eu l'idée des gobelets pliables et des rampes à eau.
  Encore une fois il faut faire face à la politique de recyclage des déchets qui varie d'une commune à l'autre. En France, le système n'est pas du tout harmonisé. Les bouteilles d'eau plastiques ont été réduites, mais elles ne peuvent pas être totalement supprimées. Les coureurs sont trop nombreux (8 000 participants) et il faut parfois aller très vite pendant la période des ravitaillements. Un des fondateurs issu de chez Danone a réalisé un calcul « rapport PET (plastiques recyclables) et contenance en eau » pour aller le plus vite possible.

  Je vais vous parler également de notre partenariat avec l'ONF (Office National des Forêts). Il consiste à fournir aux coureurs des « pochettes déchets » pour que les emballages ne terminent pas sur le sol. Pour rien vous cacher, même avec ces pochettes, nous retrouvons encore des emballages par terre. Il faudra donc travailler avec nos fournisseurs pour avoir des emballages biodégradables. Cependant, derrière cette initiative, 2 € par pochette sont reversés à l'ONF pour la réhabilitation des mares dans la forêt. Il faut combattre le problème à la source et non pas à posteriori.
  On réfléchit en amont pour réduire ses problèmes sur toute la chaîne événementielle. Rien ne s'improvise, il faut vivre l'événement.

  L'Ecotrail a par ailleurs la particularité de soutenir une association par course.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Cela va être fait. Nous avions besoin de cet audit au bout de la cinquième année et du bilan carbone pour être pris davantage au sérieux. A l'heure actuelle, ils y sont sensibles. Nous souhaitons être en phase avec eux au maximum.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
  L'enjeu est de contribuer au changement des mentalités et sensibiliser par l'événement. Nous avons de la chance, la communauté des trailers est très engagée dans la démarche. Il est parfaitement concevable d'organiser un événement sportif en intégrant cette démarche RSE.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  Oui en mesurant la pollution effective. Cette année s'est ajouté le bilan carbone dont on va avoir tous les retours et les conseils. Les principaux indicateurs seront issus du bilan carbone. Néanmoins il est difficile d'évaluer les impacts socio-économiques d'un événement parce que cela implique le tourisme, le transport, la restauration…

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Un des premiers points clé de réussite est sans nul doute le site où à lieu l'événement. Le choix du site est primordial. Il faut avoir une démarche engagée en permanence. Cela passe par des modules d'éducation et de sensibilisation à l'environnement. Le meilleur moyen est de disposer d'ambassadeurs pour faire passer le message. De plus un événement ne peut pas être organisé sans l'implication totale de ses partenaires.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  La taille de la structure influence les points clés de réussite. La dimension économique d'une petite structure n'est pas la même qu'une plus grande structure, c'est logique. Je vais prendre un exemple. Au niveau alimentaire, nous avons 4 400 repas à fournir. Quand les moyens financiers et humains ne sont pas suffisants, je peux vous garantir que ça complique les choses.
  Plus nous serons grands, plus nous aurons de l'influence sur les parties prenantes.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**
  C'est ambigu car à la fois nous avons ce problème économique mais par notre taille nous pouvons impliquer tout le monde. Et par conséquent mieux gérer nos actions. Nous ne pouvons avoir une multitude de sous-traitances.
  L'impact au niveau gouvernance doit donc être primordial.

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Pour moi le sport c'est un véritable levier. On peut l'utiliser comme un outil qui ne sera pas du tout moralisateur mais qui va permettre justement de faire passer des messages sans que les gens s'en aperçoivent. La notion de développement durable a été galvaudée et réduite à la notion d'environnement exclusivement. Le grand public ne supporte plus à l'heure actuelle qu'on aborde les thèmes de développement durable. L'idée est donc de faire des actions ludiques, intuitives et de continuer à contribuer au changement des mentalités. Il faut leur faire vivre une expérience et ne rien leur imposer.
  Une autre des attentes est de changer les pratiques des fournisseurs et des sous-traitants dans la chaîne événementielle. Tout le monde doit être intégré dans la boucle.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**
  Pour le grand public tout à fait. Pour les fournisseurs et sous-traitants, le travail reste considérable.

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Au niveau alimentaire, nous avons encore un problème à régler. Il est compliqué de financer 4 400 repas (pour l'espace VIP). Les traiteurs ont un coût trop élevé. Il en est de même au niveau logistique. Nous tentons de diminuer les allers-retours de marchandises d'un point à l'autre. Pour les déchets, il faut savoir que nous passons sur la base de loisirs de Saint Quentin en Yvelines, et sur ce type d'espace il n'y pas de système de recyclage des déchets. Cela n'existe pas. Comme dans Paris pour les hôtels. Nous sommes confrontés au manque de filières. Nous avons donc contacté « *Le plan déchet de la région île de France* » pour palier ce problème. Il ne faut pas forcément aller chercher très loin, ou payer plus cher pour faire de la RSE. A chaque année, à chaque édition, l'événement doit être amélioré.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Ce n'est pas principalement financier parce que ça serait totalement faux de dire ça. Il y a toujours des moyens alternatifs. On a toujours l'impression que c'est plus cher mais ce n'est pas systématiquement le cas. L'équilibre est toujours possible.
  Les principales limites, ou du moins les freins sont les habitudes des participants. C'est compliqué d'y remédier. Même si c'est de plus en plus inscrit dans les mentalités, nous ramassons toujours des déchets sur les parcours avec « *les apprentis d'Auteuil* ». Eux, ils sont nés avec le recyclage. Il y a malheureusement des écarts dans l'éducation des individus. C'est une réalité.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Les deux. Pour l'Ecotrail c'est primordial parce que notre « nom » porte le terme « éco » et nous sommes attendus au tournant. Au mois de septembre est lancé l'Ecotrail de Bruxelles, les exigences sont les mêmes qu'à Paris. Après il faut garder la tête sur les

épaules. Nous ne pouvons pas tout faire au regard de la masse de personnes qui participe à l'événement. Il ne faut pas communiquer sur n'importe quoi par exemple.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  Je ne pense pas. Des courses à Paris il y en a un grand nombre. S'il n'y avait pas eu cette différence « éco-responsable », notre course n'aurait peut-être jamais vu le jour. Nous nous basons sur la découverte du patrimoine et de la nature parisienne. Notre but est de prouver qu'il y a des sentiers et des forêts à Paris. Les participants ont le désir de courir sur des chemins de terre et non pas sur du bitume. C'est d'ailleurs pour cette raison que de nombreux étrangers participent à la course.
  Nous organisons de plus des randonnées tous les dimanches pour découvrir les monuments de Paris. Tout un parcours historique a été créé.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  Pour nous la RSE et le développement durable a toujours eu la place la plus importante. Nous tenons à la garder et même l'intensifier. Nous nous basons que ce qui n'est pas encore au point pour poursuivre notre évolution. Notre plus belle preuve à ce jour est le bilan carbone.
  L'enjeu de demain est d'impliquer les partenaires et les fournisseurs

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe XI

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewée : Madame Christine Le Gal

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude :** Bac+4 à l'Open Business School, option « Gestion des Entreprises »
    - **Structure actuelle** : Paris Saint Germain
    - **Poste au sein de la structure :** Chargée de mission Relations Collectivités Locales pour le PSG et Directrice de la Fondation du PSG

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :** Service Fondation du PSG et Relations Collectivités Locales
    - **Nombre de salariés/employés** : 250 salariés avec les joueurs professionnels, 14 salariés pour la Fondation
    - **Secteur d'activité :** Club sportif professionnel de Football

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  Oui absolument tout le monde. Avec notre système de communication par mail obligatoirement. Nos opérations sont communiquées, diffusées. Beaucoup d'entre elles sont reprises sur le site du PSG. Nous avons tous la curiosité –quelques minutes par jour- d'aller regarder l'actualité de notre club. Notre entreprise communique énormément, c'est une chance. Elle a un site Internet qui dispose d'une grande activité et donc du coup, toutes les actions de la fondation qui ont une certaine dimension sont systématiquement mises en évidence. Donc à travers la communication par mail et par notre site Internet mais également sur notre pôle média (PSG TV), on peut dire que oui tout le monde est au courant.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**
  Peut-être les jeunes du centre de formation qui n'ont pas d'adresse mail. Mais tous ceux qui sont salariés et qui ont une activité au sein du PSG sont au courant. Les jeunes du centre de formation vivent un petit peu « dans leur bulle », ce n'est pas péjoratif mais ils ont une activité où ils sont dans la concentration et à l'écart de l'agitation du quotidien.

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Ils sont au courant et surtout bienveillants. Il y a une véritable collaboration et une véritable transversalité. Je dois dire qu'il ne se passe presque pas un jour sans que je n'aie une relation avec les autres services. C'est logique, il y a une nécessité de cohérence de marque, qui va être de plus en plus rigoureuse. Il y a une exigence du club qui est de plus en plus ambitieux à haut-niveau. Mais cela s'applique à tous les niveaux. La déclinaison de la marque doit être parfaite surtout dans son aspect social.
  Il est important de dire que la particularité de la Fondation du PSG, c'est qu'elle soutient très peu les projets des autres, parce qu'elle a son propre programme. On fabrique du « produit maison ». Nous avons nos contenus de programme. Toutes les activités que nous mettons en œuvre sont fabriquées par la fondation. La pédagogie est définie, l'équipe qui va la mettre en place. On définit également tous les supports que nous allons utiliser et qui sont des déclinaisons de la marque. Sur toutes nos opérations, les enfants reçoivent un tee-shirt aux couleurs du PSG. Tous nos produits liés à l'activité sportive et sociale sont en phase totale avec la marque, avec le club, la chartre graphique, l'utilisation du logo etc.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc) ?**
  Il y a la diffusion régulière d'un communiqué de presse ainsi que des invitations à venir sur nos opérations. Il faut certes de la disponibilité mais les salariés, à chaque fois qu'il y a un événement pour la fondation (visite d'enfants malades…), sont mis à disposition par la Directrice des Ressources Humaines à titre bénévole.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Depuis 12 ans, il y a 150 jours d'animations par an qui touchent 12 000 enfants. Autant vous dire que c'est une machine qui se déploie en grande largeur. Nous avons aussi une région à forte densité de population. Nous avons je crois près de 160 villes recensées en Ile de France considérées comme Zones Urbaines Sensibles. Cela veut dire que le territoire est un champ extraordinaire d'actions. C'est pour que la Fondation se destine tout particulièrement à ces quartiers.
  Le Championnat Interrégional des quartiers est une de nos actions principales. C'est un championnat qui s'adresse à 32 villes d'Ile de France. Chaque ville est invitée avec l'aide de la fondation à organiser une phase locale dans sa propre ville. Le jour de la finale, tous les enfants sont conviés au Parc des Princes (équipes finalistes et les autres participants), ce qui représente 3 500 enfants. Nous en profitons pour que l'équipe professionnelle s'entraîne devant eux. C'est un entraînement à huis-clos. L'après-midi il y a des activités tout autour du stade : des découvertes à caractère écologique, une sensibilisation par le sport, l'apprentissage des gestes de premier secours, la prévention routière etc. Tout cela accompagné par nos partenaires (préfecture de Police, les Pompiers de Paris…). Les finalistes reçoivent un équipement complet du PSG (maillot – short – chaussettes). Les jeunes arbitres de la Ligue Paris Ile de France viennent nous prêter main forte pour arbitrer le tournoi qui à une double particularité : la première, le fair-play compte plus que le score et la deuxième, intégrer au moins deux filles par équipe (pour favoriser la mixité). C'est une manifestation emblématique par son caractère régional. Nous sommes dans l'ancrage territorial, dans la pratique sportive et surtout dans l'intégration des filles dan cette pratique. Dans les banlieues il est de plus en plus compliqué pour une jeune fille de pratiquer une activité. Nous sommes aussi dans la diversité, dans le respect, dans le comportement responsable.
  Il y a une semaine et demi nous avons accueilli 4 000 enfants au Parc des Princes pour assister à l'entrainement du PSG.
  Le Parc des Princes est totalement transformé pour les enfants. Ce n'est pas une cour de récréation car tout est encadré.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
  Nous travaillons évidemment avec tous nos partenaires. Il faut savoir dans un premier temps que le programme de la Fondation est décidé, soumis et approuvé par le Conseil d'Administration. Il se réunit deux fois par an et valide ou non un programme établi sur 5

ans. Nous pouvons y apporter des retouches et le développer à tout moment. C'est la colonne vertébrale d'un programme pluriannuel d'une durée de 5 ans. Le prochain est soumis au Conseil le 1er juin 2012. C'est une première chose. La deuxième c'est qu'à l'intérieur de ce programme, on a des collectivités locales qui sont très intéressées par ce que nous faisons puisque nous leur apportons un véritable service pour certaines de leurs populations. Par exemple des enfants qui ne partent pas en vacances. Elles sont demandeuses de nos activités. Nous passons des contrats avec elles afin de leur mettre à disposition de programmes, des journées…

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**

  Je crois que l'enjeu est double, voir triple. Nous avons un enjeu nouveau lié à l'arrivée d'un actionnaire nouveau. Le club est à un tournant assez historique de sa vie. Il quitte un cycle de près de 40 ans (avec plusieurs actionnaires) dont ces cinq dernières années assez « moroses ». Elles ont été entachées de graves incidents. Le PSG était gravement en danger, gravement menacé par une poignée de supporters malfaisants, par une image catastrophique (raciste, violence…). Nous nous sommes demandés quelle était la place du sport et du football parmi tout cela ? Cela a été noyé par un flot de critiques parfois justifiées. A un moment de son histoire, les choses sont suffisamment inquiétantes pour que des mesures drastiques soient prises. Et c'est tout le sens de ce qu'a fait l'ancien actionnaire, qui de toute façon voulait vendre le club. Il a fallu qu'il le mette aux normes d'une entreprise qui peut intéresser un nouvel actionnaire. Les dirigeants, à la demande du précédant, ont mis en place un plan draconien qui porte ses fruits et qui a permis à un actionnaire de s'intéresser à nous. Le PSG n'avait plus le choix s'il voulait continuer à vivre, à briller. Car quand on s'appelle le PSG (club de la capitale) ce n'est pas pour « vivoter », c'est pour briller. Il fallait en finir avec toutes ses questions de violence, de racisme, de comportements intolérables.

  Pour reprendre des couleurs, il fallait un actionnaire avec de vrais moyens. Aujourd'hui c'est le cas. Nous avons prit un tel retard et nous avons tellement d'obstacles à surmonter, que nous avons besoin de moyens énormes pour aller très vite et retrouver la place que nous n'aurions jamais du perdre.

  On est facilement la cible des critiques, ce qui est normal.

  Le club doit redevenir une référence au plan national et européen. Devenir une référence, ca doit être à tous les niveaux. L'actionnaire l'a confirmé la semaine dernière, la Fondation doit être un outil incontournable. Nous avons acquis un savoir-faire, une expertise. Nous sommes les leaders dans notre domaine. La Fondation du PSG est la première fondation d'un club de football professionnel.

  Comme le club, nous devons passer à la vitesse supérieure et accompagner le club dans ses ambitions ainsi que dans sa volonté à devenir un des plus grands clubs européens.

  L'autre enjeu c'est que nous devons redonner au sport la place qui doit être la sienne. Bien sûr qu'il y a des stars qui brillent, qui gagnent beaucoup d'argent, mais le sport ca doit être aussi un outil qui permet de construire sa vie, d'être en bonne santé… des notions indispensables qui doivent accompagner un enfant, un adolescent et un adulte.

  Un autre enjeu qui est primordial pour nous, c'est la place et l'évolution de notre équipe féminine. Elle s'est d'ailleurs qualifiée pour la Champions League. On doit s'en servir comme référence, comme un appui pour permettre à des jeunes filles de pratiquer un ou plusieurs sports. Il faut comprendre que le sport à une vraie place dans la vie.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  Nous faisons systématiquement une évaluation de nos actions sous différentes formes. Cela peut être sous la forme d'enquêtes de satisfaction, de réunions bilan.
  Il est indispensable d'avoir un retour pour améliorer nos futurs projets.

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Il faut être sur de l'utilité de ce que l'on fait. Il faut s'assurer que le programme qu'on a mis au point rempli vraiment un besoin. De notre côté, il n'y a aucun doute sur ce point. Quand on emmène des enfants en vacances pendant une semaine, nous savons que ce sera la seule semaine de vacances durant tout l'été. L'utilité elle est claire. Ceci est le premier niveau d'utilité, ce n'est pas suffisant, il faut aller plus loin. Donc certes nous les emmenons en vacances mais dans un endroit stratégique, exemple a Clairefontaine. La deuxième utilité, c'est de découvrir un site prestigieux (un lieu de rêve pour les petits footballeurs en herbe). Et la troisième utilité, c'est de fixer des règles qui devront être respectées. On va tout mettre en œuvre pour que le comportement entre le lundi et le vendredi ne soit plus le même. Il faut un changement, une certitude que les enfants ont appris quelque chose.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Le simple fait d'être le PSG est une chance considérable. Mais c'est à double tranchant. Nous sommes le club de la capitale, on attendra forcément plus de nous que de n'importe qui, ce qui est tout à fait normal. Mais je trouve que c'est un stimulant. Notre club, nos moyens influencent clairement ces points clés de réussite.
  Nous sommes conscients de cette fierté retrouvée. C'est un honneur mais cela nous crée plus de devoirs.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes.

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Je suis quelqu'un par nature de très engagée. J'ai beaucoup de chance de pouvoir faire quelque chose au nom du PSG qui soit vraiment dans le domaine de « l'utile ». C'est inestimable. Mes attentes, c'est de pouvoir poursuivre dans ce sens et continuer à donner du sourire aux enfants, à leur apporter une joie qui ne trouve pas forcément au quotidien. La Fondation à un rôle d'intégration. Beaucoup d'enfants sont dans la difficulté, il est indispensable de les aider. C'est à travers ces actions qu'on leur apprend à grandir (en parallèle de l'école bien évidemment).

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**
  Parfaitement, le contrat est jusqu'à présent rempli.

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Il y a un sujet qui est extraordinairement difficile, c'est la régression du niveau scolaire. Nous préparons ces jeunes à des futurs métiers et c'est accablant de constater qu'il y a un déficit d'éducation. Nous y consacrons énormément de temps pourtant. Beaucoup plus année après année. Les jeunes de 18 à 25 ans que nous accueillons dans le cadre d'un contrat d'apprentissage (pour une durée d'un an ou deux) ont pour objectif de décrocher un emploi, un diplôme d'état, une expérience et donc une capacité à commencer leur vie professionnelle. On ne connait pas le découragement mais nous avons de vraies inquiétudes. C'est un problème de société auquel notre nouveau gouvernement va s'attaquer. On a laissé les jeunes à « l'abandon », ils ont un déficit immense. Ils ne savent pas écrire, ils ne lisent pas, ils ont perdu totalement le contact avec la méthode, le travail, la préparation d'un projet. C'est un sujet sur lequel on peine.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Nous n'avons pas spécialement de limites mis à part ce problème qui va être long à solutionné.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Elle est vitale, indispensable et importante. Nous ne pouvons pas être un grand club en termes de résultats sportifs, de prestige si nous n'avons pas un engagement social, sociétal. C'est juste impensable.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  Ca serait prétentieux de dire que oui mais je pense quand même que le PSG à besoin de cette fondation. C'est moi qui suis à l'origine du projet. Au début nous manquions singulièrement de racines. A l'époque de Canal+, c'était un club qui brillait, qui avait déjà une forte notoriété, qui a connu des bons moments. Mais c'est un club qui était insuffisamment enraciné dans sa région. Depuis 12 ans, 130 000 enfants ont été en contact avec la Fondation, ce n'est pas neutre. Et nous espérons qu'ils sont partis avec de très bons souvenirs et qu'ils l'ont vécu comme une expérience heureuse.
  Ce sont des missions de très longue durée, il y a un côté « fourmille » dans l'activité de la fondation qui fait qu'on a certainement contribué à légitimer sa place dans sa région et son ancrage territorial.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  La place de la Fondation et d'une telle démarche est au cœur du club du PSG. C'est une place de choix. Elle doit accompagner le club dans son ambition qui est élevée et elle doit

être le volet social de son ambition, de son déploiement en France et en Europe. Il faudra d'ailleurs qu'elle l'accompagne aussi sur le développement international.

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »

Annexe XII

Entretien Semi-directif

Problématique Responsabilité Sociale d'Entreprise

Interviewé : Monsieur Denis Gomez

Phase introductive.

1ère partie :
- Présentation de l'étude que je réalise
- Exposition des objectifs de l'étude
- Recueil des informations biographiques de l'interviewé :
    - **Niveau d'étude**
    - **Structure actuelle** : Orange Village France
    - **Poste au sein de la structure :** Responsable de la Communication RSE et Développement Durable

2ème partie :
- Recueil des informations sur la structure
    - **Activité/Service :** Département RSE et Développement durable
    - **Nombre de salariés/employés** : 15 salariés
    - **Secteur d'activité :** Téléphonie

Phase d'approfondissement du sujet.

Sous-Thème 1 : La RSE : Supportée par tous ?

Pour commencer, nous allons parler de l'intégration de la démarche de RSE par l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

- **En tant que directeur de l'entreprise ou du service, vos collaborateurs et plus généralement l'ensemble des salariés sont-ils au courant de la démarche de RSE ?**
  Orange c'est quand même 80 000 personnes, donc une très grande structure. Nous faisons un certain nombre d'opérations pour faire en sorte de sensibiliser les collaborateurs sur la démarche de RSE. Tous ne le sont pas en revanche ou alors peuvent l'être de manière très lointaine parce qu'ils ne s'intéressent pas forcément au sujet ou parce qu'ils n'ont pas été touchés par ça. Il y a quand même quelques grosses opérations qui sont mobilisatrices et notamment nous avons fait l'opération « Avril en Vert » qui porte sur la partie environnement sur les gestes verts qu'on demande aux collaborateurs c'est-à-dire économiser l'eau, l'électricité, le recyclage des gobelets en plastique, imprimer moins etc. Donc c'est une opération qui a lieu sur un mois dans toutes les entités en France avec des opérations locales. Ça peut être des marchés bios qui sont organisés, des balades en véhicules électriques… Les opérations servent à confronter les collaborateurs aux enjeux du développement durable et à les pousser au changement pour avoir une démarche plus responsable. C'est opération, avec un site Intranet dédié, touche beaucoup de monde. Même si nous sommes conscients qu'il est impossible de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs. En tout cas ce sont des événements fédérateurs.

- **Si non, qui ne sont pas au courant de votre politique ? Pourquoi ?**

- **Les actions entreprises sont-elles partagées entre tous les services/acteurs de la structure ?**
  Il y a effectivement une politique RSE. Il y a quatre grands chantiers, quatre grands engagements à l'heure actuelle du groupe Orange. Le premier c'est la responsabilité par rapport aux collaborateurs, c'est-à-dire reconnaître ses collaborateurs, les valoriser, les faire évoluer dans leur carrière. Le deuxième c'est par rapport au service apporté au client, qu'il soit le plus transparent, le plus clair, le plus sûr etc. Le troisième c'est l'environnement. Nous en tant qu'entreprise nous devons avoir une démarche responsable pour nous mais également pour nos clients pour qu'ils puissent réduire leurs empreintes environnementales. Enfin pour finir, l'accès au numérique. Vu notre positionnement et notre métier d'opérateur télécom et de F.A.I (Fournisseur d'accès Internet), notre rôle est que tout le monde puisse accéder au numérique. Que ce soit les populations « classiques » ou les populations comportant des personnes en situation de handicap, les seniors… Notre rôle en termes de RSE, c'est aussi leur apporter cet accès au débit et aux services numériques. C'est ça un point de vu stratégique. Après il y a des actions qui sont menées dans les différents champs. Mais en terme de communication, on essaye de communiquer notamment sur des grands événements. C'est ce qui permet d'être fédérateur et d'attirer les individus sur tels ou tels problématiques. Sur l'environnement avec « Avril en Vert », la protection des enfants avec le contrôle

parental sous la forme de Road-Show. Cela s'organise d'abord en externe avec les agences Orange où nous allons former des parents, des clients au contrôle parental. Cela se traduit sur le mobile, sur informatique ou à la télévision pour inciter les parents à bloquer les contenus interdits, bloquer des sites Internet, des mots-clés. Ce sont des outils gratuits et notre responsabilité c'est de former les clients pour qu'ils puissent accompagner les parents dans le monde numérique. Au-delà de ces opérations externes, nous sommes en train de le faire actuellement en interne pour faire des ateliers un peu partout en France pour que les collaborateurs de la même manière soient sensibilisés au contrôle parental. Nous avons d'ailleurs fait des conférences internes au sein d'Orange Village à Paris (le 7 février par exemple). Nous avons fait venir des experts de la protection de l'enfance, du monde associatif qui ont pu parler des risques qui existent pour les enfants, des solutions à mettre en place. Nous nous sommes placés en tant sponsor de l'opération.

- **Si cette mise en commun de la démarche de RSE est faite, pouvez-vous m'expliquer comment elle est mise en place dans votre structure (réunion, compte rendu, intranet, outils etc)**
  Nous utilisons les outils du groupe. Si on parle de la communication interne, d'une part il y a effectivement un Intranet sur lequel il y a toute une partie RSE et développement durable que nous animons. Après il y a toutes les news que nous allons pousser sous forme de « push mail » envoyés à tous les collaborateurs sur les problématiques RSE, de même que nous allons le faire sur le « service client » avec les nouvelles offres etc. Ce sont des outils transversaux. Nous utilisons cela d'ailleurs sur « Avril en Vert » (pour reprendre cet exemple) pour inciter les collaborateurs à recycler les vieux mobiles et les amener dans leurs bureaux pour que nous puissions les recycler. Les mails fonctionnent bien. Nous utilisons également les supports papiers envoyés aux collaborateurs sur lesquels on communique de la même manière. Au sein d'Orange nous avons des correspondants régionaux et mon rôle et des les réunir afin que nous communiquions tous ensemble sur le périmètre de la RSE. Tout ne doit pas être centralisé à Paris.

Sous-Thème 2 : Les actions entreprises.

Désormais, nous allons nous intéresser aux actions entreprises en matière de RSE.

- **Quelles actions en matière de RSE ont été entreprises à l'heure actuelle ?**
  Les trois grandes opérations menées sur l'année, c'est « Avril en Vert », « Le Cours des parents » (formation au contrôle parental) et « les journées du recyclage » qui ont eu lieu le 30-31 Mars. Cette dernière opération à la particularité d'avoir un volet externe et interne. L'idée est de pousser les clients à venir en boutique afin de rapporter leurs vieux mobiles en leur disant « votre mobile a encore de la valeur », nous les évaluons (à l'aide d'un « argus »). Ce qui permet de donner un bon d'achat en contrepartie au client. Si celui-ci n'a pas de valeur, nous les collectons malgré tout et cela nous permet de financer une filière solidaire puisque nous travaillons avec Emmaüs International et les « ateliers du bocage » qui collectent tous ses mobiles. Ils les reconditionnent ou ils les recyclent. Cela crée des emplois et ça finance une activité solidaire. Et au-delà cela nous avons même créé des ateliers en Afrique (Burkina Faso, Niger…) où nous faisons également de la collecte de mobiles. Comme il n'y a pas de filières mises en place là-bas, les mobiles

finissent souvent dans les décharges. Nous les réacheminons par bateau. Grâce à l'argent récolté, nous pouvons réutiliser ces ressources afin de mener de nouveaux projets Afrique.
Enfin pour terminer, par rapport au développement durable, nous avons une démarche ISO 14001 ; c'est-à-dire que nous devons respecter un cahier des charges notamment sur la collecte de tous les déchets, la réduction des consommations énergétiques, du CO^2. Nous avons des process à respecter avec du reporting pour maintenir ce label et pouvoir l'étendre progressivement à tout le périmètre d'Orange France.
Ces actions représentent le fond de commerce de la RSE.

- **Consultez-vous les parties prenantes sur les actions entreprises ?**
C'est un volet important de notre activité. Quand on établit une stratégie RSE, il faut prendre en compte plusieurs choses. D'une part les risques (pour l'entreprise en termes de responsabilité, de juridiction, de perte de clients) et d'autre part connaître les attentes des parties prenantes pour déterminer la stratégie de l'opérateur. C'est à partir de ces points qu'on établit une stratégie RSE. Nous avons prit le parti depuis plusieurs années de faire des études quantitatives et qualitatives, d'identifier les catégories de parties prenantes (institutionnelles, associations, fournisseurs, les clients…). Il est important de savoir ce qu'ils pensent et comment ils considèrent Orange dans un contexte de RSE. On a fait par exemple en 2010, la première grande étude des parties prenantes et on refait une étude cette année sur ce périmètre ci. Par ailleurs, on fait également des baromètres tous les 3-4 mois qui sont un peu plus restreints en termes de ciblage mais orientés cette fois « grand public ». Cela nous permet d'avoir le point de vu professionnel (BtoB) et aussi le point de vue du grand public (BtoC). L'intérêt est de faire ça de manière régionalisée. Nous pouvons par la suite décliner des résultats par région afin d'adapter les plans d'actions par territoire.

- **Quels sont les enjeux d'une politique de RSE ?**
Aujourd'hui nous sommes obligés en tant que grande entreprise d'avoir une démarche RSE sinon nous pouvons être attaqués très facilement. Il y a un risque juridique évident et une réglementation à prendre en compte. Il y a certaines choses que nous sommes obligés de faire. Je prends l'exemple du contrôle parental, nous sommes contraints de fournir des solutions de contrôle parental gratuit pour nos clients. Cela c'est de la responsabilité mais c'est une obligation légale. Il y a un contexte réglementé et autour de ce contexte il y a forcément des risques aussi. Nous pouvons être attaqués au niveau des parties prenantes. Ensuite il y a toute une question d'accompagnement du client et du service. Dans notre stratégie aujourd'hui, ce qu'il est indispensable de faire, c'est accompagner le client. Et cela passe véritablement au-dessus du produit ou du service que nous devons vendre. C'est-à-dire pouvoir répondre au téléphone, pouvoir lui proposer des formations etc. Notre démarche n'est pas 100% commerciale. La RSE c'est fournir un accompagnement qui soit plus large qu'une simple démarche commerciale. Il faut noter que cet accompagnement à également un but de fidélisation. En termes d'image de marque il est essentiel d'avoir une politique RSE. La marque Orange est valorisée, elle vaut des millions d'euros. Ce qui participe à cette valorisation c'est également la perception que les gens en ont.

- **Comment contrôlez-vous vos actions ?**
  Nous avons des indicateurs sur toutes les actions que nous menons. Par exemple sur toute la démarche environnementale (ISO 14001) il y a des indicateurs officiels. Après au niveau des actions de communication, c'est en fonction des actions. Pour « les journées du recyclage » l'indicateur est très simple, c'est le nombre de mobiles collectés. Notre objectif s'évalue à 100 000 mobiles collectés. C'est ici que nous pourrons mesurer l'engouement. Nous avons déjà constaté, sans aller jusqu'aux chiffres que par rapport à l'année dernière, il y a beaucoup plus de mobiles collectés. La couverture presse a été également plus importante. Il y a des choses palpables qui permettent d'évaluer ou non le succès de l'opération. Sur les formations contrôle parental, nous avons fait des questionnaires de satisfaction (98,5% sont satisfaits).

Sous-Thème 3 : Les points clés de réussite. Nous allons maintenant évoquer les facteurs qui modifient les points clés de réussite.

- **Quels sont selon vous, les points clés pour réussir une politique de RSE ?**
  Premier élément, c'est d'abord de bien connaître son marché, bien connaître le contexte réglementaire, la concurrence et les attentes des parties prenantes. Il faut connaître le milieu dans lequel on évolue. Deuxième élément, faire coïncider sa stratégie d'entreprise avec la RSE et pas greffer de la RSE sur la stratégie globale. La RSE doit être pensée en amont. Elle doit être intégrée à l'activité même de l'entreprise. On se bat tous les jours pour que les directions commerciales, marketing intègrent en amont des problématique RSE et que cela ne vienne pas en bout de chaîne.
  En amont ça veut dire quoi ? Pour le marketing par exemple, il y a une check liste d'items de RSE pour les « marketeux » qui vont créer des offres. Ils vont confronter leur plan marketing avec ces critères. Pour illustrer nos propos, nous n'avons pas le droit de faire la promotion pour les services mobiles à destination des enfants de moins de 14 ans. C'est suite au Grenelle 2 de l'environnement.
  Il vaut mieux vérifier cela en amont avant d'être en bout de chaîne et d'avoir une offre qui finisse à la « poubelle ». C'est une perte de temps, d'énergie et d'argent.

- **Quels sont les facteurs (tel que la taille de la structure, le secteur d'activité, l'organisation) qui influencent les points clés de réussite de votre structure ?**
  Tout est une question de ressources. Dans toutes structures on peut avoir une démarche RSE même dans les petites PME, TPE. Il suffit que le patron soit suffisamment conscient de l'importance de la RSE. Cependant toutes les structures ne peuvent pas avoir un service dédié à cette problématique. Nous nous sommes une très grande structure et un service RSE qui compte près de 15 personnes au quotidien. Sans oublier nos services homologues en Pologne, Ukraine… Nous avons clairement plus de moyens pour faire des plans d'actions. Cela a une influence évidemment.
  En revanche, l'inconvénient des grandes structures est qu'il est toujours plus compliqué de mettre en œuvre nos actions (démarches administratives importantes). Nous pouvons donc être moins réactifs qu'une petite structure. Nous avons certes des moyens mais ceux-ci ne sont pas illimités. L'activité même d'Orange est commerciale, et par définition la RSE ne rentre pas dans cette optique. On se bat pour essayer d'exister.

- **Pensez-vous que votre secteur d'activité, la taille de votre structure sont des facteurs qui favorisent (ou rendent plus difficile) la démarche de RSE ?**

Sous-Thème 4 : Les limites de la démarche.

Dans ce sous-thème nous évoquerons ensemble les limites d'une telle démarche. En effet, une démarche de RSE ne peut être considérée comme toute-puissante et être la réponse à tous les problèmes.

- **Quelles sont vos attentes quant à l'instauration d'une politique de RSE?**
  Pour une entreprise comme la nôtre, c'est approfondir le fait qu'on intègre en amont cette démarche RSE. Ensuite en aval, au niveau du réseau commercial, il faut arriver à mieux intégrer les problématiques RSE dans les boutiques, dans les services clients, sur le web, etc. La première interface que nous avons avec le client, c'est véritablement le service client. Nous sommes attendus sur la qualité du service. C'est là-dessus qu'il faut être vigilant. Aujourd'hui, force est de constater que dans le réseau commercial la priorité est « commerciale ». Les commerciaux ont du mal à comprendre les enjeux liés à la RSE. On confronte leur métier à des choses qui ne font pas partie de leur profession. Il y a une espèce de dialectique qu'il faut arriver à mettre en œuvre. Et nous justement notre rôle est d'augmenter la connaissance des sujets RSE par les forces commerciales et faire en sortent qu'ils le relayent aux clients.

- **Avec le recul, considérez-vous que ces attentes étaient réalistes ?**
  Elles sont réalistes. Ce n'est pas simple mais nous sommes en pleine évolution. Il suffit de regarder notre situation il y a 10 ans. Aujourd'hui on a une connaissance plus forte du sujet RSE. De toute façon, c'est une notion qui prendra du temps avant d'être reconnue à 100%. Il faut passer par de la sensibilisation individuelle. Il y a de toute façon une évolution des mentalités de la population générale. Ça prend du temps mais c'est parfaitement réalisable.

- **Quels sont les éléments qui n'ont pas été améliorés ? Selon vous, pourquoi ?**
  Nous ne sommes pas au même niveau de connaissance et de sensibilisation sur la démarche de RSE. Sur l'ensemble de l'entreprise il y a certes une transversalité, mais cela ne nous suffit encore pas. On a besoin d'un peu plus d'engagement des directeurs des différentes branches, des directeurs commerciaux, de tous ceux qui participent à l'activité d'Orange. On œuvre pour faire entrer la RSE dans leur cœur de métier. Il y a encore une marge de progrès… même si nous avons entrepris depuis 10 ans un grand nombre d'actions. L'intérêt est de porter le sujet sur le terrain.

- **Quelles sont les limites de la mise en place d'une démarche de RSE ?**
  Comme je le disais, la RSE fait partie de la stratégie d'une entreprise. Maintenant, nous sommes une entreprise commerciale et il ne faut pas vouloir faire de la RSE et QUE de la RSE. L'activité principale reste commerciale. N'oublions pas que nous avons des actionnaires. L'enjeu est de trouver un subtil équilibre entre démarche commerciale et responsable. Si nous ne sommes QUE responsables, nous ne serons plus rentables à l'avenir et l'entreprise va couler. Ce qui va entraîner des licenciements et en termes de démarche RSE ce n'est pas très compatible.

Sous-Thème 5 : La RSE : indispensable ?

Pour finir, nous allons parler de l'importance de la RSE.

- **Selon vous, la RSE est-elle une démarche importante ou indispensable pour le développement de votre structure ? Pourquoi ?**
  Indispensable. D'autant plus que nous sommes aujourd'hui l'opérateur historique, l'opérateur de référence donc nous attend là-dessus. Notre démarche doit être exemplaire. La politique RSE doit « tirer » les autres opérateurs vers le haut plutôt que l'inverse. On ne comprendrait pas que l'opérateur historique se moque des questions de société. Nous avons cette responsabilité envers nos actionnaires.
  Nous le voyons également auprès du grand public que nous sommes attendus sur ces sujets (qualité du service, contrôle parental, environnement, recyclage…). Ce sont de grands items de responsabilité sur lesquels l'attente est importante. Il faut noter qu'il y a un réel challenge avec la concurrence (SFR, Bouygues Télécom). Leurs démarches sont aussi très bien portées. Je tiens même à souligner que sur certains points ils sont plus avancés. Notre objectif est de rester leader sur ce domaine.

- **Avec le recul, pensez-vous que votre structure se serait développée de cette façon sans une telle politique ?**
  Oui évidemment. Sur des marchés matures où la concurrence fait rage, nous ne sommes plus sur les mêmes taux de croissance qu'il y a quelques années. Quand on arrive à cette saturation, le meilleur moyen de se différencier est ni plus ni moins que le service proposé au client. Ou alors par les prix fixés, mais ce n'est pas notre stratégie. Nous sommes donc obligés d'avoir un accompagnement supplémentaire pour pouvoir les fidéliser ou en accueillir de nouveaux. Si nous n'avions jamais pensé à la RSE, nos parts de marché se seraient dégradées et l'image d'Orange en aurait pâtie.
  Je peux même assurer qu'on aurait subi des mouvements de pressions de la part d'organisations non gouvernementales et d'associations spécialisées. On est regardé de très près ! (WWF, Emmaüs…). Je parle d'organisations non gouvernementales sans pour autant oublier les politiques.

- **Pour votre développement futur, quelle place aura la RSE et le développement durable ?**
  La RSE pour moi c'est la stratégie de l'entreprise. L'idée est d'être sur une croissance durable. Ce qui me permet d'assurer que dans la RSE rentrera définitivement dans la stratégie globale d'Orange. Je pense également que nous allons développer des actions locales de sensibilisation. Aujourd'hui, ça ne peut qu'augmenter. En revanche il faut prendre en compte la crise actuelle. Nous souffrons du contexte économique et de la récession. On ne peut pas donner autant de moyens sur des sujets qui ne sont pas commerciaux mais je dirais que de manière tendancielle sur une longue période, c'est une notion qui va monter en puissance.

Phase de conclusion

Remerciements

« Nous voilà arrivés au terme de cet entretien : merci de votre participation.
Avez-vous quelque chose à ajouter ? »