



HAL
open science

Evènements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE

Marie-Liesse Gardelle Dovergne

► To cite this version:

Marie-Liesse Gardelle Dovergne. Evènements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE. Education. Université Paris Sud - Paris XI, 2012. Français. NNT : 2012PA113001 . tel-00738977

HAL Id: tel-00738977

<https://theses.hal.science/tel-00738977>

Submitted on 5 Oct 2012

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.

UNIVERSITE PARIS SUD

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS SUD

Ecole Doctorale 456

« Sciences du Sport, de la Motricité et du Mouvement Humain »

Laboratoire : Complexité, Innovations, Activités Motrices et Sportives

Equipe : Sport, Politiques et Transformations Sociales

EVENEMENTS SPORTIFS ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE) :
ETUDE DU COMPORTEMENT DES ORGANISATEURS D'EVENEMENTS SPORTIFS EN
MATIERE DE RSE

TOME 1 (INTRODUCTION, PARTIES, CONCLUSION, BIBLIOGRAPHIE)

Présentée par

Marie-Liesse DOVERGNE

Soutenue et présentée publiquement le :

20 septembre 2012

Sous la direction de **M. Michel DESBORDES**

Membres du Jury

M. Michel DESBORDES	Professeur des Universités, Université Paris Sud	<i>Directeur</i>
M. Christophe DURAND	Professeur des Universités, Université de Caen	<i>Rapporteur</i>
M. Alain FERRAND	Professeur des Universités, Université de Poitiers	<i>Rapporteur</i>
M. Benoît SEGUIN	Professeur Associé, Université d'Ottawa, Canada	
M. Gary TRIBOU	Professeur des Universités, Université de Strasbourg	

L'Université Paris-Sud 11 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*Vis comme si tu devais mourir demain.
Apprends comme si tu devais vivre toujours.*

Gandhi

REMERCIEMENTS

Une thèse est, bien entendu, le fruit d'un long travail personnel. Mais, soyez-en assurés, un tel travail ne saurait être mené à bien sans le soutien de nombreuses personnes. Ces quelques lignes – volontairement très personnelles dans le style – leur sont destinées.

Merci au Professeur Michel Desbordes. D'avoir eu l'idée. De l'avoir rendue possible. De m'avoir accompagnée et soutenue tout au long de ces quatre années. J'espère très sincèrement me révéler à la hauteur de sa confiance.

Merci à Loïc, sans le soutien et l'amour duquel je n'aurais jamais pu me lancer dans pareille aventure. Tu m'as offert cette possibilité unique de travailler et de vivre autrement. Dans ton regard, je m'en suis vue capable, ce dont je n'ai pourtant jamais cessé de douter !

Merci à mes filles, Manon et Salomé, d'avoir égayé mes jours – et parfois mes nuits ! – et de m'avoir permis de rester connectée à la réalité. Ce projet c'était en partie pour vous.

Merci à toute ma famille. Je crains que vous n'ayez eu autant de bonheur à m'écouter parler de mes recherches que je n'en ai eu à les partager avec vous... ! Merci pour votre soutien, vos sourires et votre patience.

Merci à mes collègues de l'UFR STAPS D'Orsay. Tout particulièrement, à Dominique Charrier et à Christopher Hautbois pour votre écoute et vos précieux conseils. Nos échanges ont été source d'inspiration et de réconfort. Merci aussi à Bernard Corrand, David-Claude Kemo-Keimbou, Nicolas Scelles, Pascal Charitas, Nicolas Chanavat, Anaïs Bohuon, Anna Gerke, Mathieu Djaballah.

Merci à Eric Journaux. Ton soutien et ton aide amicale m'ont ouvert de nombreuses portes à différents moments clés de ma thèse. Je suis très heureuse d'avoir pu, grâce à toi, contribuer, à mon niveau, aux travaux du Ministère des Sports sur la thématique du développement durable.

Merci à toutes les personnes interviewées. Leur expertise et leur regard sont au cœur de cette recherche. De plus, certaines ont eu la gentillesse de m'accueillir et de m'accompagner sur les événements sportifs alors que leur temps était souvent compté. Je les en remercie très sincèrement.

Merci à Didier Lehénaff et à Sandrine Legendre pour leur amitié et aussi pour leur travail, inépuisable source d'inspiration et d'émerveillement pour qui s'intéresse au sport et au développement durable.

Merci à mes amis, Gérald Debenest et Olivier Brossard, passés il y a quelques années par un doctorat. Bien que nos domaines d'expertise soient assez éloignés, j'ai eu grand plaisir à échanger avec vous.

Merci aux relecteurs et aux relectrices : Erell, Natacha, Sabrina, Virginie, Nicolas, Olivier, Marie-Claude et ma maman, Laetitia.

Merci, enfin, aux Professeurs Alain Ferrand et Christophe Durand pour avoir fait part de leur intérêt pour mon travail en acceptant d'être les rapporteurs de cette thèse. Merci aussi aux Professeurs Gary Tribou et Benoit Seguin pour avoir accepté de participer au jury de thèse.

Alors que je mets un point final à la rédaction de cette thèse, ces quelques lignes par lesquelles commence la lecture, sont, pour moi, les dernières. Elles sont aussi, de loin, les plus agréables et émouvantes à écrire. Elles me permettent de revivre certains des meilleurs moments de ces quatre années de travail. Alors, encore une fois, merci à toutes et à tous. Infiniment.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION.....	15
1. Question de départ	17
2. Démarche de recherche	18
3. Eléments de cadrage.....	18
3.1. RSE : une question de terminologie.....	18
3.2. Champ d’investigation	20
3.3. Cadre de référence théorique.....	22
3.4. Problématique et hypothèses	23
4. Objectifs de la thèse.....	26
5. Méthodologie.....	27
6. Plan de la thèse	28
CHAPITRE 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE.....	31
1. Généalogie du concept de RSE.....	32
1.1. Phase 1 : Emergence de l’idée de responsabilité sociétale aux Etats-Unis (avant 1950).....	33
1.2. Phase 2 : Premières formalisations des rapports entre l’entreprise et la société (1950-1965).....	34
1.3. Phase 3 : Rationalisation des relations entre entreprise et société (1965-1980)	36
1.4. Phase 4 : Tentatives de synthèses théoriques (1980-2000).....	37
1.5. Phase 5 : Multiplication des approches stakeholders et transformation des pratiques de RSE (1995-2010).....	40
2. Définitions de la Responsabilité Sociétale de l’Entreprise	41
2.1. Principes et catégories : les définitions de la Responsabilité Sociétale de l’Entreprise (Corporate Social Responsibility – CSR ₁)	42
2.2. Processus et stratégies : les définitions de la Réactivité Sociétale de l’Entreprise (Corporate Social Responsiveness – CSR ₂).....	47
2.3. Impact et évaluation : les définitions de la Performance Sociétale de l’Entreprise (Corporate Social Performance – CSP).....	51
3. La théorie des parties prenantes	57
3.1. Théorie des parties prenante et la RSE.....	57
3.2. Aux origines de la théorie des parties prenantes	57
3.3. Définitions des parties prenantes.....	61
3.4. Modélisation et objectifs de la théorie des parties prenantes	65
3.5. Typologies des parties prenantes.....	68
3.5.1. Parties prenantes primaires et secondaires	68
3.5.2. Parties prenantes internes et externes	69
3.5.3. Typologie des parties prenantes par attributs : pouvoir, légitimité et urgence. 69	
3.6. Les différentes dimensions de la TPP	77
3.6.1. Dimension descriptive	77

3.6.2. Dimension instrumentale.....	78
3.6.3. Dimension normative	79
3.7. Extensions à d'autres champs	83
3.7.1. Théorie des parties prenantes et finance.....	84
3.7.2. Théorie des parties prenantes et comptabilité	85
3.7.3. Théorie des parties prenantes et management.....	86
3.7.4. Théorie des parties prenantes et marketing	86
4. Comportements stratégiques en matière de RSE.....	91
4.1. Pressions des parties prenantes	91
4.2. Types de réponse : Réaction ou Proaction ?	94
4.2.1. Les trois niveaux du modèle de comportement des entreprises de Sethi (1975)	94
4.2.2. Le modèle prédictif d'Oliver (1991).....	95
4.2.3. Le réseau des parties prenantes de Rowley (1997).....	101
4.2.4. L'échelle RDAP de Clarkson (1995).....	106
5. Limites des approches théoriques présentées et discussion.....	108
5.1. Les limites de la théorie des parties prenantes	108
5.1.1. Les critiques managériales de la théorie des parties prenantes	109
5.1.2. Les problèmes soulevés par l'intégration des différentes approches de la théorie des parties prenantes.....	110
5.2. Autres approches théoriques de la RSE	112
5.2.1. Théorie du contrat entreprise-société	113
5.2.2. Théorie néo-institutionnelle	114
5.3. Le « E » de RSE	115
5.4. La notion de « volontaire »	116
CHAPITRE 2 : RSE et événementiel sportif.....	121
1. Le sport comme objet de recherche.....	121
1.1. Le champ du management du sport.....	122
1.1.1. La pratique sportive	122
1.1.2. Le poids économique du sport.....	123
1.1.3. Le cadre législatif et réglementaire	123
1.2. Le modèle sportif français.....	124
1.2.1. Un modèle mixte.....	124
1.2.2. Les relations entre l'Etat et le mouvement sportif.....	124
1.2.3. Le rôle des collectivités territoriales.....	127
1.2.4. Evolution du modèle sportif français	129
1.3. Focus sur les sports de nature.....	133
1.3.1. Eléments de définition	133
1.3.2. Un secteur en croissance.....	134
1.3.3. Sports de nature et développement durable : une relation « naturelle ».....	135
1.4. Le secteur de l'événementiel sportif	137
1.4.1. Définition des événements sportifs.....	137
1.4.2. Typologies des événements sportifs.....	138
1.4.3. Management des événements sportifs	143
1.4.4. Les événements sportifs : outils de communication	144
1.5. RSE et sport.....	146
1.6. Approche nord-américaine vs. approche française de la RSE dans le sport	149
2. Les responsabilités des événements sportifs	154
2.1. La responsabilité économique des événements sportifs.....	154
2.2. La responsabilité légale des événements sportifs.....	158

2.3. La responsabilité éthique des événements sportifs	159
2.4. La responsabilité philanthropique des événements sportifs.....	160
2.5. Clarification du périmètre de la Responsabilité sociétale des organisateurs d'événements sportifs (RSOES).....	163
3. Les parties prenantes de l'événementiel sportif	166
3.1. Les catégories de parties prenantes	166
3.2. Les relations de l'événement sportif avec ses parties prenantes	170
3.2.1. <i>Les intérêts des parties prenantes à l'égard des organisateurs d'événements sportifs</i>	171
3.2.2. <i>La participation des parties prenantes aux démarches de RSE des organisateurs d'événements sportifs</i>	174
4. Le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE	177
4.1. Modèles de référence	177
4.2. Proposition d'une typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.....	179
4.2.1. <i>Les suiveurs (ou opportunistes)</i>	179
4.2.2. <i>Les pragmatiques (ou réalistes)</i>	181
4.2.3. <i>Les précurseurs (ou leaders)</i>	183
CHAPITRE 3 : Méthodologie de la recherche	189
1. Démarche globale de la recherche	190
2. Les choix méthodologiques.....	200
2.1. Une approche inductive-déductive.....	200
2.2. La méthode des études de cas	201
2.2.1. <i>Les critères de qualité de la méthodologie mise en œuvre</i>	203
2.2.2. <i>La question du nombre de cas</i>	206
3. Le protocole de recueil de données	207
3.1. Sélection des études de cas.....	207
3.2. Entretiens semi-directifs.....	211
3.3. Recueil de données documentaires	216
3.4. Observation directe	218
3.5. Etude de la perception des publics	220
3.6. Principales difficultés rencontrées	222
4. La méthode d'analyse	224
4.1. Plan type de présentation des études de cas	224
4.2. Outils d'analyse.....	226
4.2.1. <i>La figure de synthèse des responsabilités sociétales des événements étudiés</i> .	226
4.2.2. <i>La cartographie des parties prenantes des événements étudiés</i>	227
4.2.3. <i>Le tableau de synthèse des contributions des parties prenantes à la stratégie de RSE des événements étudiés</i>	229
4.2.4. <i>La figure relative à la typologie des différentes parties prenantes en matière de RSE sur les événements étudiés</i>	230
4.2.5. <i>Le tableau de synthèse du comportement opérationnel des organisateurs des événements étudiés en matière de RSE</i>	231
CHAPITRE 4 : Analyses et résultats empiriques	237
1. Le Marathon de Sénart.....	239
1.1. L'événement.....	239
1.1.1. <i>Historique</i>	240

1.1.2. <i>Le parcours</i>	243
1.1.3. <i>Les moyens humains du Marathon de Sénart</i>	244
1.1.4. <i>Les moyens financiers du Marathon de Sénart</i>	245
1.1.5. <i>Les moyens techniques et logistiques du Marathon de Sénart</i>	248
1.2. Le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart	248
1.2.1. Historique	248
1.2.2. <i>Activités</i>	249
1.2.3. <i>Organisation humaine</i>	250
1.2.4. <i>Organisation financière</i>	251
1.3. La Responsabilité Sociétale du Marathon de Sénart	252
1.3.1. <i>La démarche de RSE du SAN de Sénart</i>	252
1.3.2. <i>Les responsabilités et les actions de RSE du Marathon de Sénart</i>	255
1.4. Les parties prenantes du Marathon de Sénart.....	264
1.4.1. <i>Cartographie des parties prenantes du Marathon de Sénart</i>	264
1.4.2. <i>Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Marathon de Sénart</i>	265
1.4.3. <i>Les relations avec les parties prenantes</i>	267
1.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Marathon de Sénart en matière de RSE.....	272
<i>Conclusion de l'étude de cas Marathon de Sénart</i>	274
2. Le Playa Tour UFOLEP	277
2.1. L'événement.....	277
2.1.1. <i>Historique</i>	279
2.1.2. <i>Les étapes du Playa Tour 2010</i>	280
2.1.3. <i>Les moyens humains du Playa Tour</i>	281
2.1.4. <i>Les moyens financiers du Playa Tour</i>	281
2.1.5. <i>Les moyens logistiques du Playa Tour</i>	284
2.2. L'Union Française des Œuvres Laïques et d'Education Physique	284
2.2.1. <i>Historique</i>	284
2.2.2. <i>Activités</i>	285
2.2.3. <i>Organisation humaine</i>	287
2.2.4. <i>Organisation financière</i>	289
2.3. La Responsabilité Sociétale du Playa Tour.....	291
2.3.1. <i>La démarche de RSE de l'UFOLEP</i>	291
2.3.2. <i>Les responsabilités et les actions de RSE du Playa Tour</i>	294
2.4. Les parties prenantes du Playa Tour	303
2.4.1. <i>Cartographie des parties prenantes du Playa Tour</i>	303
2.4.2. <i>Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Playa Tour</i>	305
2.4.3. <i>Les relations avec les parties prenantes</i>	307
2.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Playa Tour en matière de RSE.....	311
<i>Conclusion de l'étude de cas Playa Tour</i>	313
3. Le tournoi de Roland Garros	315
3.1. L'événement.....	315
3.1.1. <i>Historique</i>	318
3.1.2. <i>Le Stade Roland Garros</i>	319
3.1.3. <i>Les moyens humains du tournoi de Roland Garros</i>	322
3.1.4. <i>Les moyens financiers du tournoi de Roland Garros</i>	325
3.2. La Fédération Française de Tennis.....	327
3.2.1. <i>Historique</i>	327

3.2.2. Activités	327
3.2.3. Organisation humaine.....	328
3.2.4. Organisation financière	329
3.3. La Responsabilité Sociétale du tournoi de Roland Garros.....	330
3.3.1. La démarche de RSE de la Fédération Française de Tennis.....	330
3.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du tournoi de Roland Garros.....	335
3.4. Les parties prenantes du tournoi de Roland Garros	343
3.4.1. Cartographie des parties prenantes du tournoi de Roland Garros	343
3.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du tournoi de Roland Garros	344
3.4.3. Les relations avec les parties prenantes	346
3.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du tournoi de Roland Garros en matière de RSE	350
Conclusion de l'étude de cas Roland Garros.....	352
4. Le Merrell Oxygen Challenge	355
4.1. L'événement.....	355
4.1.1. Historique.....	357
4.1.2. Le site et les parcours.....	359
4.1.3. Les moyens humains du Merrell Oxygen Challenge.....	361
4.1.4. Les moyens financiers du Merrell Oxygen Challenge	362
4.2. Amaury Sport Organisation	363
4.2.1. Historique.....	363
4.2.2. Activités	364
4.2.3. Organisation humaine.....	366
4.2.4. Organisation financière	368
4.3. La Responsabilité Sociétale du Merrell Oxygen Challenge.....	369
4.3.1. La démarche de RSE d'ASO.....	369
4.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Merrell Oxygen Challenge.....	371
4.4. Les parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge	380
4.4.1. Cartographie des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge	380
4.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Marathon de Sénart	381
4.4.3. Les relations avec les parties prenantes	383
4.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE.....	387
Conclusion de l'étude de cas Merrell Oxygen Challenge.....	389
5. Le Tour de France à la Voile.....	391
5.1. L'événement.....	391
5.1.1. Historique.....	393
5.1.2. Le parcours	394
5.1.3. Les moyens humains du Tour de France à la Voile	395
5.1.4. Les moyens financiers du Tour de France à la Voile.....	398
5.2. Les Editions Larivière	399
5.2.1. Historique et activités.....	399
5.2.2. Organisation humaine.....	402
5.2.3. Informations financières	402
5.3. La Responsabilité Sociétale du Tour de France à la Voile	403
5.3.1. La démarche de RSE de Larivière Organisation	403
5.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Tour de France à la Voile.....	404
5.4. Les parties prenantes du Tour de France à la Voile	412

5.4.1. Cartographie des parties prenantes du Tour de France à la Voile	412
5.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Marathon de Sénart	413
5.4.3. Les relations avec les parties prenantes	415
5.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE	420
Conclusion de l'étude de cas Tour de France à la Voile	422
6. Etude quantitative	425
6.1. Le Marathon de Sénart	425
6.2. Le Playa Tour	426
6.3. Le Tournoi de Roland Garros.....	426
6.4. Le Merrell Oxygen Challenge.....	426
6.5. Le Tour de France à la Voile.....	427
6.6. Résultats transversaux	427
6.7. Conclusions relatives à l'étude quantitative.....	428
Conclusion de la partie empirique : Synthèse des résultats	429
CONCLUSION.....	431
1. Retour sur les objectifs et la méthode de recherche.....	432
2. Discussion des résultats.....	434
2.1. Réponse à la problématique	434
2.2. Analyse transversale.....	439
2.2.1. Les événements précurseurs.....	440
2.2.2. Les événements pragmatiques.....	442
2.2.3. Les événements suiveurs.....	443
3. Principaux apports.....	445
3.1. Synthèse des résultats : retour sur la RSOES	445
3.1.1. Spécificité de la responsabilité économique des événements sportifs.....	445
3.1.2. Spécificité de la responsabilité sociale des événements sportifs.....	446
3.1.3. Spécificité de la responsabilité environnementale des événements sportifs	447
3.2. Enjeux récurrents.....	448
4. Limites	450
4.1. Limites méthodologiques	450
4.2. Limites théoriques	451
5. Perspectives.....	452
BIBLIOGRAPHIE	455
Liste des figures	475
Liste des tableaux	479
Liste des encadrés.....	483
Liste des graphiques.....	485
Liste des abréviations.....	487

INTRODUCTION

La référence au développement durable est désormais solidement établie dans la plupart des grandes institutions internationales et dans les pays développés. Apparu dans les années 1970, le concept de développement durable s'est développé au cours des années 1980 et a été consacré en 1992, lors du sommet de la terre de Rio (Brésil). La définition communément retenue est celle du Rapport Brundtland (1987) : « *un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». L'enjeu est devenu la mise en œuvre d'un développement à la fois performant sur le plan économique, responsable sur le plan social et respectueux de l'environnement. Ces trois approches constituent les trois piliers du développement durable.

Si le développement durable est entré de plein pied dans le débat politique national et international, il est également devenu un enjeu de la gouvernance des entreprises et une préoccupation majeure des citoyens. Une enquête, réalisée début 2008¹, montre que 90% des Français connaissent désormais le développement durable qui est toutefois souvent réduit à sa seule dimension environnementale². Parallèlement, 3 Français sur 4 reconnaissent la nécessité d'agir et attendent plus d'informations de la part des entreprises sur les conditions de fabrication des produits³. Face à ces nouvelles attentes des « citoyens-consommateurs », les entreprises doivent évoluer de manière à intégrer ces enjeux dans leurs stratégies de management.

¹ Réalisée par TNS Media Intelligence™ pour Ethicity et Aegis Media Expert, en partenariat avec l'ADEME, auprès d'un échantillon de 4580 individus âgés de 15 à 70 ans en auto-administré par voie postale en janvier et février 2008.

² D'après le sondage « Les Français et le développement durable » réalisé par TNS-Sofres pour l'EPIQ, en avril 2008, le développement durable consiste à « préserver l'avenir des générations futures » pour 84% des Français et à « préserver l'environnement et les ressources naturelles » pour 79% d'entre eux. Mais seulement 18% de la population considère que « préserver un équilibre social » fait partie du développement durable et 13% fait référence au « développement économique et social ».

³ D'après l'étude TNS Media Intelligence™ pour Ethicity et Aegis Media Expert (2008).

Introduction

Le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est souvent mobilisé comme la traduction managériale du concept plus global de développement durable. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) expliquent que le concept de développement durable relève de politiques publiques au niveau macrosociétal alors que la RSE relève des pratiques d'entreprise au niveau microéconomique. Selon eux, il est parfois délicat d'appréhender l'articulation entre ces deux concepts. En tant que concept macroéconomique, le développement durable ne peut s'appliquer tel quel à une entité particulière :

« Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise (...) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances. » (p. 16)

L'étude de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est au cœur de nombreuses recherches depuis plus de trois décennies. Plusieurs définitions et interprétations du concept de RSE ont été proposées par la littérature scientifique (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979, 1991 ; Jones, 1980 ; Clarkson, 1995 ; Wood, 1991) sans qu'une d'entre elles fassent l'unanimité. De manière générale, la RSE s'appréhende comme la traduction dans le management des organisations des enjeux du développement durable. Le projet de norme ISO 26000¹ « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »² la définit comme :

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (p. 4)

¹ L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales.

² Avant-projet de norme soumis à enquête probatoire, AFNOR, 2009.

1. Question de départ

En France, depuis les années 2000, les institutions sportives se positionnent ouvertement dans une démarche de développement durable et multiplient les initiatives en faveur d'une plus grande responsabilité sociétale des activités sportives. En 2003, le Comité National Olympique et Sportif Français a publié l'« Agenda 21 du Sport Français en faveur du développement durable ». Le Ministère chargé des Sports mène une politique active en matière de développement durable et encourage la concertation des acteurs du sport en la matière. Il a notamment été à l'origine des Assises du Sport et du Développement Durable (2010) puis de la Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport (2011). Les fédérations sportives s'engagent aussi dans des démarches visant à responsabiliser leurs activités et à sensibiliser pratiquants et bénévoles (bilans carbone, rapports de développement durable, formations, actions de sensibilisation, etc.). Plus largement, tous les acteurs du champ sportif (clubs, organisateurs d'événements sportifs, service des sports des collectivités, etc.) intègrent désormais, à des degrés variés, les enjeux du développement durable.

De prime abord, le sport peut sembler s'inscrire « naturellement » dans une logique de développement durable, que ce soit par les valeurs de respect, d'éducation, de performance et de partage qu'il véhicule ou par l'exemplarité qu'il se doit d'incarner. Cependant, force est de constater que le sport est soumis aux mêmes tendances et aux mêmes excès que le reste de la société et doit faire face à de nombreuses dérives : corruption, dopage, surenchères financières, violences, racisme et discriminations. La question de la responsabilité sociétale du sport apparaît donc comme légitime et nécessaire.

Ce projet de recherche est né de la volonté de comprendre comment le développement durable est concrètement mis en œuvre au sein des organisations sportives en étudiant et en analysant les stratégies de RSE développées. Quels nouveaux enjeux le développement durable implique-t-il pour le sport ? La RSE devient-elle un outil stratégique incontournable pour le développement du sport ? Existe-t-il une spécificité liée au champ d'activité sportif ? Ces questionnements ont orienté les premières étapes du travail de recherche. Ils peuvent être synthétisés et reformulés sous la forme d'une seule et même question de recherche qui sert de point de départ à cette thèse :

Comment les organisations sportives intègrent-elles les enjeux du développement durable dans leurs modes de management ?

2. Démarche de recherche

La démarche de recherche repose sur double processus de construction de l'objet de recherche et d'élaboration théorique. Le troisième chapitre de la thèse présente en détail ce processus qui a conduit à la construction d'un modèle descriptif du comportement des organisations sportives étudiées en matière de RSE (cf. figure 3-2, p.199). Sans trop anticiper sur les données qui seront présentées en détail dans ce troisième chapitre, il nous paraît essentiel d'indiquer dès à présent un certain nombre d'éléments relatifs à notre démarche de recherche.

Précisons, tout d'abord, que cette démarche de recherche repose sur un processus d'allers-retours entre la théorie scientifique et le terrain d'investigation choisi. Dans cette logique, le travail s'est réparti en deux temps successifs. Le premier temps correspond à la construction de l'objet de recherche. Il s'appuie sur une étude exploratoire (revue de la littérature, entretiens, corpus documentaire) et aboutit à l'ébauche du modèle théorique et à l'élaboration de la problématique et des hypothèses de recherche. Le second temps a trait à l'élaboration théorique et au test des hypothèses. Il repose sur une revue de la littérature, sur cinq études de cas et sur des entretiens d'experts. Il débouche sur la proposition d'un modèle théorique et permet d'apporter des réponses aux hypothèses et à la problématique.

3. Eléments de cadrage

3.1. RSE : une question de terminologie

Au cours du premier chapitre, la revue de la littérature scientifique nous permettra de définir précisément le concept de RSE. Cependant, il nous paraît indispensable de préciser, dès cette introduction, quelques éléments relatifs, notamment, à la terminologie utilisée pour nommer ce concept. Rappelons en premier lieu que le terme Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est traduit de l'anglais *Corporate Social Responsibility* puisque ce concept s'est tout d'abord construit et développé dans la littérature scientifique nord-américaine.

Responsabilité

A l'échelle de l'individu, le principe de responsabilité implique que l'on puisse imputer un acte à une personne ce qui peut impliquer une sanction en cas d'acte répréhensible ou une récompense pour une action positive. Pour une organisation, agir de façon responsable implique d'anticiper et de prendre en compte les conséquences de ses activités pour son environnement¹. La notion de responsabilité est alors plutôt synonyme d'**obligation** ou d'**engagement** (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007).

La distinction entre obligation et engagement n'est pas sans conséquences sur la manière dont les organisations envisagent la RSE. Entendue comme une obligation, la responsabilité est perçue comme une contrainte. Entendue comme un engagement, la responsabilité est plutôt comprise comme une démarche volontaire. A ce niveau, on observe un clivage assez marqué entre les conceptions anglo-saxonne et latine de la RSE. Pour les Anglo-Saxons, la RSE découle d'une démarche volontaire alors que dans son acceptation latine, elle devrait être encadrée par des réglementations publiques.

Sociétale

Dans la langue française, le mot *social* a plusieurs significations qui peuvent rendre ambiguë une traduction littérale du terme *corporate social responsibility* en *responsabilité sociale de l'entreprise*. En effet, dans son sens originel tiré de l'américain, le terme *social* inclut tous les aspects sociétaux, autrement dit, tous les aspects qui relèvent de la société au sens large. Le risque, en employant le terme français *social* est de restreindre le sens du terme *social* aux relations employeurs-salariés et/ou aux conditions de travail. C'est pourquoi nous privilégions la traduction suivante : *responsabilité **sociétale** de l'entreprise*.

¹ « Environnement » s'entend ici au sens de la « société » ou plus précisément des « individus et organisations affectés par les activités de l'organisation » et non au seul sens du milieu naturel où s'exercent les activités de l'organisation.

de l'Entreprise

Le terme *corporation* désigne généralement les grandes entreprises¹. Le terme *corporate social responsibility* ferait donc, a priori, référence à la responsabilité sociétale des grandes entreprises et ne serait pas assez large pour recouvrir les Petites et Moyennes Entreprises (PME) très nombreuses en Europe et, particulièrement, en France² (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Au-delà de l'intégration des PME, se pose également la question de l'application des démarches de RSE à d'autres types d'organisations : associations, collectivités territoriales, administrations publiques, etc. Certains, comme l'ISO (*International Organization for Standardization*³) préfèrent donc parler de *responsabilité sociétale des organisations*. En référence au concept théorique de *corporate social responsibility*, nous continuerons, pour notre part, à parler de *responsabilité sociétale de l'entreprise*, tout en discutant de la possibilité de l'élargissement du concept à d'autres types d'organisations à la fin du premier chapitre.

3.2. Champ d'investigation

Les travaux relatifs à l'analyse de la RSE dans le champ du management du sport s'articulent principalement autour de l'étude des stratégies de cause-related sport marketing (Irwin & Lachowetz, 2002 ; Clark, Cornwell, Irwin & Lachowetz, T., 2003), de la responsabilité environnementale du sport (Iokamidis, 2007) et des applications managériales des principes de la RSE dans le contexte des événements sportifs (Babyak & Wolfe, 2006).

Un des champs d'étude des relations entre sport et développement durable et, plus précisément, au niveau managérial, entre sport et RSE est donc l'événementiel sportif. Un événement sportif constitue non seulement l'occasion d'intégrer une dimension sociétale et de montrer ce qui peut être fait en matière de transport, de maîtrise de l'énergie et de limitation des déchets, de solidarité ou encore d'intégration, mais il s'agit aussi d'un moyen de sensibilisation susceptible de toucher les sportifs (pratiquants, licenciés, bénévoles, dirigeants)

¹ An américain, le terme *business* remplace *corporation* lorsque l'on intègre les PME (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 29)

² En France, sont considérées comme PME les entreprises de moins de 250 salariés. En 2007, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie recensait 2.547.200 PME (<http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/importance.pdf>, consulté le 17 janvier 2012).

³ Organisation Internationale de Normalisation

Introduction

et le public (spectateurs et téléspectateurs). A ce titre, il apparaît comme particulièrement riche pour l'étude de la RSE, d'autant plus que l'étude exploratoire menée a démontré que les initiatives et programmes de RSE se multipliaient dans ce secteur d'activités. L'événementiel sportif constitue donc un champ d'investigation particulièrement fécond pour l'étude de la RSE.

Par ailleurs, l'intérêt de l'événementiel sportif comme champ d'investigation est de proposer une problématique de gestion commune à des réalités organisationnelles variées. En effet, les contextes économiques, sociaux et organisationnels sont multiples et extrêmement riches. Le chercheur a à sa disposition des situations allant de l'événement sportif planétaire impliquant des enjeux économiques considérables (exemples : Coupe du Monde de Football, Jeux Olympiques, Coupe du Monde de Rugby, Formule 1...) à l'événement sportif local, créateur de lien social et potentiellement tout aussi important, au final, dans le quotidien des publics concernés.

Au-delà de la dimension de l'événement, les réalités organisationnelles varient également en fonction du type de structure chargée de son organisation. Ceci constitue un autre élément particulièrement intéressant pour l'analyse de la RSE. Un événement sportif peut être géré par différents types d'organisations : associations (clubs, ligues, fédérations...), entreprises (agences, médias, Sociétés Anonymes à Objet Sportif, etc.), collectivités territoriales. L'étude des événements sportifs permet ainsi d'analyser des organisations de statuts différents face à un même défi de gestion : l'organisation d'un événement.

L'intérêt de l'événementiel sportif comme champ d'investigation pour cette recherche réside dans ces particularités organisationnelles : intégration croissante des enjeux du développement durable, dimensions variées, existence de multiples statuts des organisateurs. C'est en cela que ce champ d'investigation nous est apparu particulièrement riche et pertinent pour notre analyse.

3.3. Cadre de référence théorique

A partir de cette question, de type managérial, il nous a fallu déterminer quel champ scientifique allait être utilisé comme cadre de référence théorique. En effet, la littérature scientifique relative à la RSE repose sur les apports de plusieurs courants théoriques (théorie néo-institutionnelle, théorie des parties prenantes, théorie du contrat entreprise-société) et n'offre pas une approche consensuelle et unifiée du concept. Il s'est donc révélé nécessaire de choisir le cadre de référence théorique le plus adapté à la question de départ posée.

Cette question de recherche a trait au comportement stratégique des organisations étudiées en matière de RSE. En effet, se demander comment les organisations sportives agissent conduit inévitablement à étudier leur comportement. Or, l'étude du comportement des organisations a fait l'objet de nombreux travaux de recherche en lien avec la RSE et la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*).

La théorie des parties prenantes, en s'intéressant au principe de « *who and what really counts ?* »¹ (Freeman, 1994) permet d'identifier les groupes ou les individus en relation avec l'organisation étudiée et susceptibles d'influencer ou d'être influencés par son comportement. Freeman (1984, p. 46) définit les parties prenantes comme :

« *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives* »².

La revue de la littérature nous a permis d'établir que l'adoption de démarches de RSE est liée aux pressions exercées en la matière par les parties prenantes. Celles-ci sont à l'origine de l'intégration des enjeux sociétaux dans le comportement des organisations. La littérature scientifique (Sethi, 1975, Oliver 1991, Rowley, 1997, Clarkson, 1995) démontre que face à ces pressions, les organisations peuvent adopter une attitude proactive ou réactive. Dans le premier cas, elles s'engagent dans des démarches de RSE de manière volontaire. Dans le second cas, cet engagement est fortement contraint par les pressions subies. Ce clivage du comportement des organisations en matière de RSE entre volontarisme et contrainte est fondateur pour notre recherche. Il nous permet, comme nous allons l'exposer, de construire la problématique de recherche et les hypothèses.

¹ « *Qui et quoi compte réellement ?* » (Traduction libre)

² « *Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Traduction libre)

3.4. Problématique et hypothèses

La construction de la problématique et des hypothèses repose sur l'élaboration d'un modèle de comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Ce modèle établit que les organisateurs d'événements sportifs peuvent adopter trois types de comportement stratégique à l'égard de la RSE, selon que leur engagement dans cette démarche est plus ou moins volontaire ou, en regard, plus ou moins contraint.

Les chapitres 2 et 3 permettent, sur la base de la revue de la littérature effectuée, d'identifier les items permettant de catégoriser et décrire chaque type de comportement :

- les précurseurs : leaders sur la thématique de la RSE, ils s'engagent dans des démarches de RSE volontairement et développement de nouvelles approches managériales en lien avec la RSE ;
- les pragmatiques : réalistes quant à leur responsabilité à l'égard de leurs parties prenantes, ils intègrent progressivement la RSE dans leurs processus de management en s'appuyant sur des modalités de mise en œuvre préexistantes ;
- les suiveurs : majoritairement contraints dans leurs démarches de RSE, ils se contentent de respecter les contraintes réglementaires relatives à leur secteur d'activité et agissent parfois par opportunisme pour se positionner, essentiellement pour des raisons d'image, sur la thématique de la RSE.

Un des apports théoriques de cette recherche consiste à identifier les critères permettant de décrire et de catégoriser les organisateurs d'événements sportifs afin de les rattacher à l'un ou l'autre de ces comportements.

Yin (1994) précise que l'objectif de la recherche peut être l'explication, la description ou l'exploration. Notre démarche de recherche repose sur l'élaboration d'un modèle théorique permettant la description du comportement stratégique et opérationnel des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. En ce sens, elle est à la fois exploratoire et descriptive (cf. chapitre 3, p. 203).

Une problématique de recherche est alors élaborée sur la base de cette typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs et compte tenu des spécificités du champ d'investigation retenu, à savoir, l'événementiel sportif. Partant du constat qu'il existe plusieurs types d'organisateur d'événements sportifs (privés marchands,

privés associatifs, publics) qui interviennent dans plusieurs domaines sportifs (loisirs, compétitions, indoor, outdoor, sports de nature, sports collectifs,...) et que cela confère au champ étudié une complexité particulièrement intéressante à étudier, nous formulons la problématique de recherche suivante :

Y a-t-il une relation entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France ?

Deux hypothèses découlent de cette problématique et visent à analyser les données en fonction du « type d'organisation » concerné. La première hypothèse (H1), permet de s'intéresser au statut de l'organisateur de l'événement (associatif, public, privé marchand). La seconde a trait au domaine sportif considéré. En l'occurrence, nous choisissons de nous intéresser à la variable « sports de nature » car ces pratiques présentent des caractéristiques particulières et représentent un champ d'activités spécifique, surtout à l'égard des enjeux de développement durable¹.

La première hypothèse (H1) suppose l'existence d'une relation entre le statut de l'organisateur et son comportement stratégique en matière de RSE. Elle est formulée en deux temps (H1-a et H1-b) et suppose que les organisateurs d'événements sportifs de type public (ex : collectivités territoriales) ou associatif (ex : fédérations) seraient naturellement plus enclins à s'engager volontairement dans des démarches de RSE et à adopter un comportement de type précurseur en matière de RSE. A contrario, les organisateurs d'événements sportifs privés (entreprises du secteur marchand) s'engageraient plutôt dans des démarches de RSE sous la pression et la contrainte de leurs parties prenantes et de la réglementation. Elles adopteraient donc plus spontanément un comportement stratégique de type suiveur en matière de RSE.

H1 : Il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événements sportifs et son comportement stratégique en matière de RSE.

H1-a : Pour les organisations des secteurs public et associatif, le comportement stratégique en matière de RSE est volontaire et plutôt de type précurseur.

¹ Cf. chapitre 2 (p. 133 à 136)

H1-b : Pour les organisations du secteur privé marchand, le comportement stratégique en matière de RSE est contraint et plutôt de type suiveur.

L'hypothèse H1 est fondée sur l'idée que le statut influence le comportement en matière de RSE. En effet, en fonction de ce statut, l'intérêt public et l'intérêt privé de l'organisation n'occupent pas la même place et n'ont pas le même poids dans les décisions stratégiques. Pour une organisation publique ou associative, l'intérêt sociétal peut être supérieur car la mission d'intérêt général prime (ou le devrait) sur les intérêts particuliers de l'organisation. Les collectivités territoriales remplissent ainsi une mission de service public à l'égard de leurs administrés. Les fédérations sportives reçoivent, pour nombre d'entre elles, une délégation de service public de la part de l'Etat. Les clubs sportifs appartiennent pour beaucoup à ces fédérations et contribuent donc à remplir une mission d'intérêt général (développement du sport pour tous, sport de haut niveau, etc.). Le processus démocratique qui régit les associations de type loi 1901¹ garantit qu'elles agissent prioritairement en fonction de l'intérêt de leurs adhérents.

La seconde hypothèse (H2) est relative au domaine d'activités de l'organisateur d'événements sportifs. D'après les observations effectuées au cours de la phase exploratoire de la recherche, il est apparu que la variable « sports de nature » pouvait influencer le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Il s'avère, en effet, que la pratique des sports de nature est souvent directement impactée et en prise avec les enjeux du développement durable². En conséquence, l'objectif de cette seconde hypothèse est d'analyser si les spécificités des sports de nature en font un terrain favorable à la mise en œuvre de la RSE. Elle est formulée comme suit :

H2 : Les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ des sports de nature adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur ou pragmatique.

¹ A but non lucratif

² En lien avec les problématiques de transport, de dégradation des milieux naturels, mais aussi de précarité de l'emploi liée à la saisonnalité des pratiques, etc. (cf. chapitre 2, p. 133 et suivantes).

4. Objectifs de la thèse

Tout d'abord, l'étude de la RSE dans le sport constitue une thématique de recherche relativement récente. Un des objectifs de cette thèse est donc de participer au développement d'un champ de recherche encore en construction. Dans cette perspective, la richesse du terrain retenu, l'événementiel sportif, représente un précieux atout pour la recherche.

Dans cette logique, l'élaboration théorique est effectuée sur la base des observations de terrain réalisées dans le domaine sportif (étude exploratoire) et plus particulièrement dans celui de l'événementiel sportif (études de cas). Par ailleurs, elle est construite sur la base de travaux de recherche scientifiques éprouvés ce qui rend possible son extrapolation à d'autres champs d'activités, sous réserve de nouvelles études propres aux secteurs considérés.

L'objectif majeur de la thèse est, bien entendu, de fournir des éléments de réponse à la question de recherche à l'origine de ce travail, grâce à une analyse sectorielle des modalités d'intégration du développement durable dans l'événementiel sportif. La démarche exploratoire et descriptive mise en œuvre doit permettre d'appréhender la manière dont les organisations sportives étudiées intègrent les enjeux du développement durable dans leurs modes de management grâce à la mise en place de démarches de RSE. Dans cette perspective, elle aboutit à l'élaboration d'une typologie des comportements stratégiques et opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. L'objectif du modèle proposé consiste à rendre compte du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

La démarche de recherche développée permet aussi de s'intéresser à l'analyse des relations des événements sportifs avec leurs parties prenantes et d'établir, pour chaque cas étudié, une cartographie précise et détaillée de ces parties prenantes.

Enfin, un dernier objectif de la thèse est d'ouvrir des perspectives managériales à ce travail de recherche. Le modèle proposé peut constituer un outil d'aide à la décision pour les parties prenantes des événements sportifs. En leur fournissant des informations sur le comportement des organisateurs en matière de RSE, le modèle peut leur permettre de décider de s'associer ou non à l'événement considéré et, le cas échéant, d'envisager les meilleures modalités d'association (contractualisation ou non, durée, type et montant des moyens mis en œuvre, etc.).

5. Méthodologie

Compte tenu de la question de recherche posée au départ de cette thèse, la méthodologie mise en œuvre vise essentiellement à analyser la démarche des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE, autrement dit, l'« offre ». La manière dont cette démarche est perçue par la « demande », c'est-à-dire par les différents publics de l'événement (partenaires, spectateurs, participants, etc.) ne fait pas l'objet d'une étude aussi approfondie (cf. chapitre 3, pp. 220-222. et chapitre 4, pp. 425-428.).

Dans un premier temps, nous avons effectué une étude exploratoire pour déterminer précisément le terrain à investiguer. Cette étude préliminaire nous a conduits à choisir de travailler sur le secteur de l'événementiel sportif. Dès lors, nous avons conçu une méthodologie propre à notre objet de recherche (cf. chapitre 3). Notre objectif étant d'ouvrir de nouvelles voies de recherche à partir de l'observation des données de terrain (induction) tout en testant des hypothèses issues de l'exploration (déduction), nous avons opté pour une approche qualitative inductive-déductive (Hlady Rispal, 2002). Dans cette optique, nous avons choisi de conduire notre étude terrain grâce à la méthode des cas (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, 2009). Celle-ci s'est, en effet, avérée la plus adaptée à une question de départ de type « *comment* » et à l'étude de faits contemporains (Yin, 2009). Nous avons alors sélectionné cinq événements sportifs à étudier :

- Le Marathon de Sénart, organisé par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart,
- Le Playa Tour, organisé par l'UFOLEP (Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique),
- Le tournoi de Roland Garros, organisé par la Fédération Française de Tennis,
- Le Merrell Oxygen Challenge, un événement sport nature organisé par Amaury Sport Organisation,
- Le Tour de France à la Voile, organisé par Larivière Organisation.

Les critères de sélection de ces cinq événements sportifs sont présentés au cours du chapitre 3 (pp. 207-210).

6. Plan de la thèse

L'objectif du plan est de proposer aux lecteurs un enchaînement fluide et cohérent des chapitres et sous-chapitres de manière à rendre compte de l'ensemble de la démarche de recherche et à présenter les travaux scientifiques, raisonnements et données nécessaires à sa compréhension et à son aboutissement. Dans ce but, le plan de la thèse se décline en quatre chapitres. Les deux premiers sont consacrés à une revue de la littérature de plus en plus centrée sur le champ d'investigation retenu. Le troisième chapitre rend compte de la méthodologie de recherche. Enfin, le quatrième chapitre présente les études de cas conduites et les principaux résultats obtenus sur la base des investigations empiriques menées. La conclusion permet de discuter les résultats obtenus et aussi de souligner les limites de ce travail et d'envisager de nouvelles voies de recherche.

Le premier chapitre a pour objectif de définir précisément le concept de RSE. Dans cette perspective, il commence par étudier l'évolution du concept depuis son apparition dans les années 1950 puis s'attache à présenter les définitions relatives au concept de RSE, en termes de principes, de stratégies puis d'évaluation des performances. Nous constatons rapidement que les définitions et tentatives de modélisation du concept se sont multipliées sans qu'une approche consensuelle fasse l'unanimité. Ce foisonnement théorique s'explique par l'élargissement progressif de la perspective d'étude de la RSE et démontre la richesse et le dynamisme de ce courant de recherche. Nous constatons que les recherches sur la RSE se sont tout d'abord focalisées sur la définition de son contenu et de ses frontières (principes) puis qu'elles se sont attachées à modéliser les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE (stratégies). Enfin, elles se sont concentrées sur les liens entre la RSE et la performance organisationnelle. La définition du concept de RSE évolue et s'enrichit dans le temps en fonction de la perspective d'analyse retenue, mais aussi grâce aux apports de plusieurs courants théoriques (théorie néo-institutionnelle, théorie des parties prenantes, théorie du contrat entreprise-société). C'est pourquoi ce premier chapitre s'intéresse, dans une troisième sous-partie, à la théorie des parties prenantes. Grâce à cet apport, il est ensuite possible d'étudier les pressions exercées par les parties prenantes en matière de RSE et d'analyser le type de réponse apportée par les organisations (réaction ou proaction), autrement dit, le comportement stratégique adopté en matière de RSE. La dernière sous-partie discute des limites et des perspectives des différentes approches théoriques présentées.

Introduction

Le chapitre 2 recentre la revue de la littérature autour de l'objet de recherche. La première sous-partie s'intéresse aux spécificités du champ d'investigation retenu. Nous y étudions notamment le modèle sportif français et le secteur de l'événementiel sportif. Nous nous attachons également à consacrer un temps d'analyse propres aux sports de nature, objets d'une de nos hypothèses de recherche. La deuxième sous-partie de ce chapitre est consacrée à l'étude des responsabilités propres aux événements sportifs et à la définition du concept de Responsabilité Sociétale des Organisateur d'Événements Sportifs (RSOES). Un troisième temps permet de décrire les parties prenantes des événements sportifs et d'étudier la manière dont elles interviennent dans les démarches de RSE des organisateurs d'événements sportifs. La quatrième et dernière sous-partie propose, sur la base des travaux recensés jusque là, un cadre d'analyse spécifique aux organisateurs d'événements sportifs pour l'étude et la catégorisation de leur comportement stratégique en matière de RSE.

Le chapitre 3 a pour objectif de proposer une méthodologie adaptée au champ théorique de la RSE et à la démarche de recherche mise en œuvre pour la thèse. Dans cette perspective, la première sous-partie présente de manière approfondie la démarche globale de recherche. Dans un second temps, nous développons les choix méthodologiques effectués. Nous expliquons pourquoi nous avons opté pour une approche qualitative inductive-déductive (Hlady Rispal, 2002) et exposons les spécificités de la méthode des cas retenue pour l'investigation du terrain (Eisendhardt, 1989, Yin, 1994, 2009). La troisième partie du chapitre présente le protocole de recueil de données mis en place. Et pour finir, nous détaillons la méthode d'analyse utilisée pour traiter et rendre compte des informations rassemblées au cours de l'investigation empirique.

Le chapitre 4 vise à décrire les cinq études de cas menées en présentant de manière identique les données relatives à chacune d'entre elles : la présentation de l'événement et de la structure organisatrice, l'analyse de la responsabilité sociétale de l'événement, l'étude de ses parties prenantes et enfin, la modélisation du comportement stratégique et opérationnel de l'organisateur de l'événement en matière de RSE. L'analyse des cinq études de cas menées démontre que deux événements sportifs adoptent un comportement stratégique en matière de RSE de type précurseur (le Marathon de Sénart et le Playa Tour), deux autres adoptent un comportement de type pragmatique (Roland Garros et le Merrell Oxygen Challenge) et enfin, un des événements étudiés adopte un comportement de type suiveur (le Tour de France à la Voile).

CHAPITRE 1

Des fondements aux récents développements de la RSE

L'objectif de ce premier chapitre est de délimiter, aussi précisément que possible, les contours du concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Depuis son apparition dans les années 1950, la RSE n'a jamais fait l'objet d'une approche consensuelle. Les tentatives de modélisation et les définitions se sont multipliées tout au long de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, tant et si bien qu'aujourd'hui, il est impossible de se référer à une définition universelle communément admise et reconnue.

Plusieurs éléments expliquent ce foisonnement théorique. Tout d'abord, la définition du concept de RSE a évolué et s'est enrichie dans le temps. Progressivement, les chercheurs sont passés d'un questionnement sur les frontières et le contenu de la RSE à une modélisation des comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE et à l'étude des liens entre la RSE et la performance organisationnelle. Parallèlement, la RSE s'est enrichie grâce aux apports de plusieurs courants théoriques (théorie néo-institutionnelle, théorie des parties prenantes, théorie du contrat entreprise-société). Nous analyserons en particulier les relations entre la RSE et la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*). Celle-ci permet, en effet, d'analyser les pressions institutionnelles exercées par l'environnement des organisations. Elle constitue, à ce titre, une approche particulièrement pertinente pour notre recherche dont l'un des objectifs est d'étudier le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

La diversité culturelle des approches de la RSE explique également la multiplication des acceptations du concept. Si le concept est né en Amérique du Nord où il se conçoit comme une démarche relevant de l'éthique des affaires, il a fortement évolué sous l'influence des pays européens qui le définissent plus comme la contribution des organisations au développement durable.

Ce premier chapitre s'attachera donc, dans un premier temps, à retracer l'évolution de la RSE dans la littérature scientifique à travers l'étude de la généalogie du concept. Dans un deuxième temps, nous proposerons une synthèse des définitions majeures permettant de rendre compte précisément du périmètre et du contenu de la RSE. Il s'agira ensuite de présenter l'apport majeur que constitue, selon nous, la théorie des parties prenantes pour la définition, la compréhension et la modélisation de la RSE. Enfin, nous discuterons des limites et des perspectives inhérentes aux différents modèles et approches théoriques présentés.

1. Généalogie du concept de RSE

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise se définit comme un ensemble d'obligations supplémentaires au-delà des obligations strictement financières et légales des entreprises. Pour appréhender ce concept, deux postures distinctes coexistent : une approche *business* très managériale, centrée sur l'entreprise et ses managers, et une approche *society* centrée sur le rôle et les attentes de la société. L'approche *business* étudie la manière dont l'entreprise interagit avec ses parties prenantes et cherche à établir un lien positif entre les démarches de RSE et la performance financière des entreprises. L'approche *society* regroupe des travaux sur la gouvernance d'entreprise et sur l'évaluation de l'impact des démarches de RSE sur la société.

La notion de RSE est apparue aux Etats-Unis, dans un premier temps dans les pratiques managériales puis dans la littérature académique à partir des années 1950 et de l'apparition du courant *Business & Society*¹. Le concept s'est ensuite largement diffusé en Europe où sa dimension principalement éthique a été élargie pour recouvrir les enjeux économiques, sociaux et environnementaux traditionnellement associés au développement durable. Afin d'explorer et de rendre compte de la manière la plus complète possible du concept de RSE, nous commencerons par l'appréhender à travers une approche chronologique en nous référant au travail de Acquier et Aggeri (2007) qui distinguent 5 grandes phases dans l'évolution des approches théoriques et managériales du concept de RSE.

¹ Le champ *Business & Society* traite de la responsabilité du « business » par rapport à l'intérêt public (Cross, 1972).

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

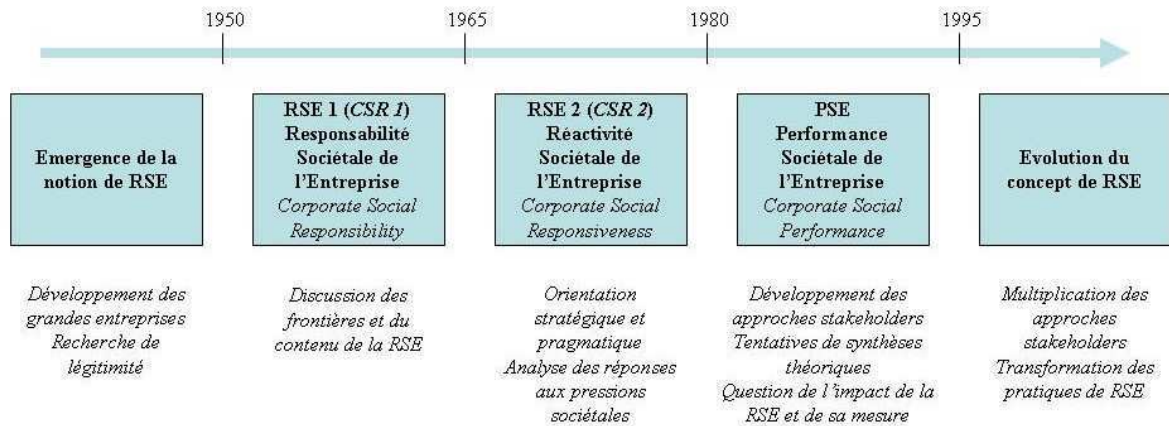


Figure 1-1 : Approche chronologique des la construction théorique de la RSE (adapté de Acquier & Aggeri, 2007 et Gond & Igalens, 2010).

1.1. Phase 1 : Emergence de l'idée de responsabilité sociétale aux Etats-Unis (avant 1950)

La RSE est loin d'être un concept nouveau. Elle trouve ses racines dès le début du XXème siècle, dans les pratiques d'entreprises nord-américaines. Gond et Igalens (2010) rappellent que le développement de la RSE Outre-Atlantique est lié à une « *tradition de philanthropie corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (sauver son âme dans l'au-delà) qu'à des enjeux pratiques (fixer une main d'œuvre compétente)* » (p. 8). Les fondements de la RSE sont donc tout autant moraux que pragmatiques.

La question de la responsabilité sociétale de l'entreprise apparaît donc en même temps que le développement des grandes entreprises américaines. Les entreprises à actionnariat dispersé remplacent progressivement les entreprises familiales. Le type de dirigeant évolue en même temps passant du dirigeant familial au dirigeant salarié (et non propriétaire). Le rôle et l'identité de ce nouveau professionnel doivent donc être définis. A partir des années 1920, plusieurs dirigeants prennent des positions sur leurs responsabilités et celles de leurs entreprises à l'égard de la société. Cela va de pair avec une recherche de légitimité. En effet, comme le fait remarquer Heald (1970), les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises se sont répandus au moment même où certaines entreprises américaines ont connu une telle croissance qu'elles commençaient à être perçues comme une menace pour le bon fonctionnement des marchés et même de la démocratie. Les premières lois antitrust (Sherman

Antitrust Act, 2 juillet 1890 et Clayton Antitrust Act, 15 octobre 1914) visent alors à limiter les comportements anticoncurrentiels des entreprises et l'idée que les entreprises doivent entretenir de bonnes relations publiques se répand. La RSE peut donc alors être perçue comme une réponse à des enjeux de légitimation.

Les années 30 et 40 sont marquées par les conséquences de la crise de 1929 puis par la seconde guerre mondiale. Les engagements en matière de RSE se font plus rares. Il faudra attendre le début des années 50 pour que la doctrine de la RSE redevienne d'actualité.

1.2. Phase 2 : Premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société (1950-1965)

Les années 1950 et 1960 voient se développer et se consolider les pratiques de RSE dans les entreprises américaines. C'est à cette période que la RSE devient un concept académique et l'enjeu de débats théoriques. Les ouvrages et les articles académiques se multiplient à partir de 1953, année de la parution de l'ouvrage fondateur d'Howard Bowen, *Social Responsibilities of the businessman*. Cet ouvrage est couramment retenu comme le point de départ des travaux académiques sur la RSE. Les débats et thématiques autour de la RSE y sont si modernes que selon Acquier et Gond (2005) « *la lecture de l'ouvrage continue à donner à la plupart des travaux ultérieurs une impression de déjà vu, voire d'appauvrissement* » (p. 18). Bowen considère que la doctrine de responsabilité sociétale renvoie à la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociétale de l'homme d'affaires pour résoudre les problèmes économiques en prenant des orientations conformes aux valeurs de la société. Cet ouvrage très documenté s'intéresse à la perception de la RSE par les dirigeants de l'époque, en se basant sur l'analyse de leurs discours.

Les réflexions sur la RSE sont à resituer dans le cadre des transformations profondes que connaît l'économie américaine à cette époque. Les dirigeants d'entreprise prennent conscience que s'ils n'utilisent pas leur pouvoir de manière responsable, le contrôle social qui s'exerce sur leur activité risque de s'accroître au travers, en particulier, de nouvelles réglementations, synonymes d'une limitation de la liberté d'action. En effet, dès le début des années 1960, les Etats-Unis voient se développer des mouvements de contestation à l'égard

des grandes entreprises et une remise en cause de leur pouvoir et de leur légitimité (Galbraith, 1969) :

- l'égalité des droits (création d'Amnesty International en 1961, création d'une commission sur l'égalité des opportunités d'emplois en 1964)
- les enjeux environnementaux (création WWF en 1961, publication de l'ouvrage *Silent Spring*¹, de Carson, en 1962)
- les mouvements consuméristes qui déboucheront sur la création d'une agence publique de protection des consommateurs en 1972 (la *Consumer Product Commission Safety*).

Face à cette multiplication des mouvements issus de la société civile, l'autorégulation semble préférable à une multiplication des réglementations. La RSE se présente comme une troisième voie possible entre socialisme² et libéralisme à outrance. Plusieurs auteurs³ avancent l'idée qu'« aucune société ne peut être fondée sur l'idée selon laquelle l'agrégation des comportements égoïstes conduit mécaniquement à la maximisation du bien-être public. » (Acquier & Aggeri, 2007, p. 136).

L'idée que l'entreprise a des responsabilités à l'égard de la société est cependant vivement contestée par certains grands dirigeants d'entreprise et par de nombreux chercheurs (notamment les économistes de l'Ecole de Chicago). Henri Ford juge ainsi plus opportun de se concentrer sur la production. Selon lui, seule cette attitude de l'entreprise est à même de servir la société à long terme : « *Excepté l'obligation primordiale de servir Dieu et de compter sur son destin éternel, la principale responsabilité de l'homme d'affaires est, bien sûr, de garder son activité solvable* » (cité par Heald, 1970, p. 281). Pour Milton Friedman (1962), la notion de *corporate social responsibility* est « profondément subversive ». Une entreprise n'a qu'une seule responsabilité sociétale, celle d'utiliser ses ressources pour s'engager dans des activités destinées à augmenter les profits de l'entreprise afin de gagner le plus d'argent possible pour ses actionnaires. Tous les autres effets bénéfiques découlent (création d'emplois, hausse du pouvoir d'achat, etc.) de cette première et seule responsabilité. Dans ce modèle de gouvernance d'entreprise – modèle de type *shareholder* –, la primauté est systématiquement accordée aux actionnaires. C'est ce rejet de l'utilitarisme prôné par les

¹ La biologiste Rachel Carson y dénonce les dégâts irréversibles causés à l'environnement par l'usage intensif des pesticides. En démentant l'idée jusqu'alors répandue selon laquelle l'environnement aurait une capacité d'absorption infinie, cet ouvrage a contribué à lancer le mouvement écologiste dans le monde occidental.

² Le début des années 1950 est marqué, aux Etats-Unis, par le « MacCarthysme » et la véritable traque des militants et sympathisants communistes.

³ Clark (1916, 1939), Bowen (1953, 1955), Drucker (1954).

économistes libéraux depuis les premiers écrits de Smith¹ ou Mandeville² qui sera à la base des recherches qui vont se développer ultérieurement sur la RSE.

L'essentiel des travaux et débats de l'époque se situe au niveau politique et non au niveau des pratiques de l'entreprise. Mais c'est toutefois dans ce contexte de remise en cause de l'utilitarisme économique que commence à se poser la question des principes d'action des managers envers les « groupes intéressés » (Abrams, 1951).

1.3. Phase 3 : Rationalisation des relations entre entreprise et société (1965-1980)

La question de la légitimité des entreprises est plus que jamais d'actualité. Les mouvements de boycotts se multiplient aux Etats-Unis. Monroe Friedman (1985) en identifie 90 significatifs sur la période 1970-1980. Les pressions sur les entreprises s'accroissent (poursuite et développement des mouvements consuméristes, de protection de l'environnement, de lutte contre les inégalités et les discriminations). Il s'agit dès lors pour les entreprises d'identifier d'où proviennent ces pressions, de quel type d'acteurs et dans quel but elles sont exercées. Pour répondre à ces questions, de nouveaux acteurs (*social issue specialists*) et de nouveaux outils de gestion (audit social) apparaissent dans les entreprises (Bauer & Fenn, 1972 ; Dierkes & Bauer, 1974).

Dans ce contexte, les recherches académiques s'orientent vers l'analyse des processus de déploiement des démarches de RSE et étudient les stratégies et outils développés par les entreprises en la matière. Le courant *Corporate Social Responsiveness (CSR2)* se structure autour de deux auteurs, Ackerman et Bauer, et de leurs ouvrages : *The social challenge to business* (Ackerman, 1975) et *Corporate Social Responsiveness : The modern dilemma* (Ackerman et Bauer, 1976). Au-delà de la responsabilité des entreprises, c'est désormais la réponse apportée par ces entreprises qui est étudiée : la réactivité ou la sensibilité sociétale des entreprises (Ackerman, 1973). A ce titre, Ackerman et Bauer (1976) proposent un modèle de cycle de vie des enjeux sociétaux bâti autour de trois phases successives.

¹ *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776)

² *Fable des abeilles* (1714) sur l'utilité sociale de l'égoïsme

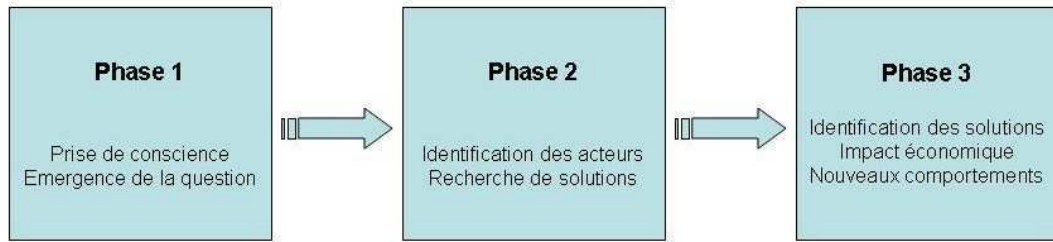


Figure 1-2 : Le cycle de vie des enjeux sociétaux (adapté de Ackerman & Bauer, 1976)

Au cours de la première phase, l'entreprise identifie l'enjeu sociétal (*social issue*) en question. Dans un second temps, les spécialistes déterminent les acteurs concernés par cette question, recherchent des solutions adaptées, notamment en proposant le développement de nouvelles compétences. Enfin, la troisième étape consiste à identifier les solutions, à mesurer leur impact économique et à proposer de nouvelles normes ou de nouvelles lois. D'après les auteurs, face à un enjeu sociétal qui attend d'elle une réponse, l'entreprise peut adopter une position de pionnier (*lead*) ou de suiveur (*lag*). Dans le premier cas, l'entreprise aura tendance à anticiper et proposer elle-même l'application de solutions socialement responsables. Dans le second cas, elle se contentera d'appliquer les solutions préconisées par d'autres prescripteurs et plutôt avec un temps de retard par rapport aux attentes de la société. Au-delà de la compréhension du processus, l'enjeu de cette réflexion est également de déterminer comment faire évoluer les comportements d'entreprises : par l'incitation ou par la réglementation.

1.4. Phase 4 : Tentatives de synthèses théoriques (1980-2000)

Les deux dernières décennies du XX^{ème} siècle sont marquées, d'une part, par le recul des pratiques de RSE au niveau managérial – conséquence d'une période économique moins favorable – et, d'autre part, par la recherche de concepts intégrateurs. Plusieurs tentatives de synthèse des différentes approches de la RSE se développent autour des concepts de performance sociétale et de *stakeholders*.

Les publications sur la performance sociétale de l'entreprise (*corporate social performance*) proposent une mise en cohérence d'approches théoriques très hétérogènes. Il ne s'agit pas pour les auteurs de ce courant (Carroll, 1979, 1991, 1999 ; Wartick & Cochran, 1985, Wood, 1991, Swanson, 1995, 1999) d'établir des critères de performance ou même

d'évaluer la performance des démarches de RSE mais plutôt de proposer une synthèse des approches CSR1 et CSR2. Dans ces travaux, la performance sociétale de l'entreprise est présentée comme un ensemble de principes, de processus et de résultats. Ainsi, pour Carroll (1979) la performance sociétale de l'entreprise renvoie aux trois dimensions suivantes :

- les principes de la RSE, intégrés par l'entreprise, et qui correspondent aux « *attentes de la société envers l'entreprise sur les plans économique, légal, éthique et discrétionnaire* » (p. 499) ;
- les modes de réponses à ces responsabilités ;
- l'ensemble des enjeux sociétaux (*social issue*) auxquels l'entreprise est confrontée.

Dans cette approche, Carroll tente d'intégrer la deuxième vague de recherche relative à la notion de réponse (*responsiveness*) aux travaux sur l'évolution et la précision de la définition de la RSE. Au-delà de l'approche descriptive et synthétique de ce courant de recherche, il semble opportun de poser la question du lien entre performance sociétale et performance financière de l'entreprise. Depuis les premières études sur le sujet (Moskovitz, 1972), de très nombreux travaux ont cherché à établir un tel lien (Gond, 2006). Ce courant de recherche est toujours d'actualité et la controverse est loin d'être close.

Les approches par les parties prenantes (*stakeholder theory*) constituent la seconde évolution remarquable de cette période. La théorie des parties prenantes fera l'objet d'une revue de la littérature spécifique. Nous l'abordons toutefois succinctement dès à présent afin de resituer son rôle et son importance dans l'évolution de la pensée sur la RSE.

Les approches *stakeholders* sont aujourd'hui incontournables car elles bénéficient d'une large diffusion tant dans les pratiques managériales des entreprises que dans les milieux académiques – jusqu'à apparaître comme LE concept fédérateur pour unifier le champ de recherche *Business & Society* (Freeman, 1994, 1999). La théorie des parties prenantes permet d'intégrer la responsabilité sociétale dans un cadre conceptuel et méthodologique étendu de la stratégie des entreprises (Martinet, 1984).

Les travaux relatifs aux parties prenantes ont contribué à faire évoluer la représentation de l'organisation. Ils ont offert une nouvelle lecture de la stratégie des entreprises à travers la question de la gestion des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, celles-ci étant définies par Freeman (1984) comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (p. 53).

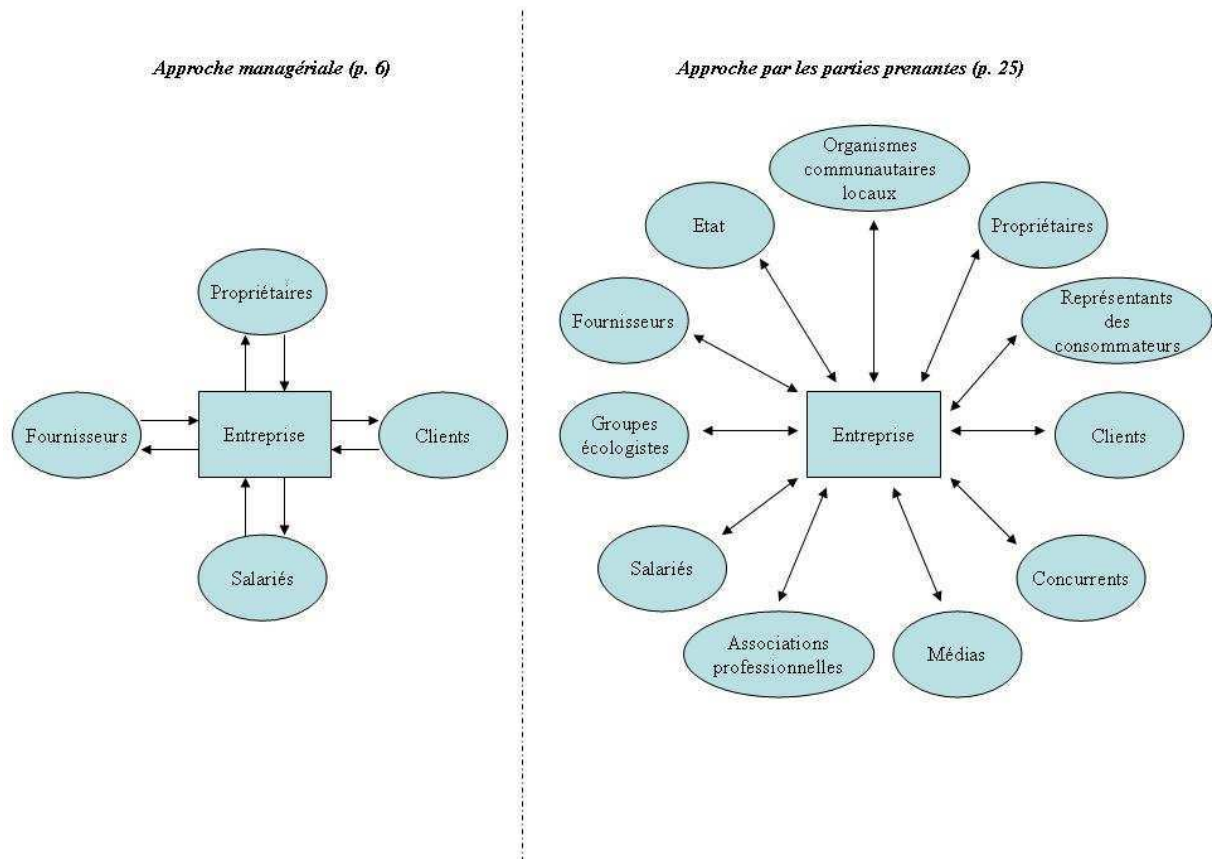


Figure 1-3 : Représentation de la firme (adapté de Freeman, 1984)

Au-delà de cette définition assez large, les principaux travaux sur les parties prenantes s'accordent sur les éléments suivants (Acquier et Aggeri, 2005) :

- l'entreprise a des parties prenantes qui ont des attentes à son égard,
- toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise,
- la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes et légitimes,
- la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

Sur la base de ces travaux, le management des parties prenantes est devenu un moyen de concrétiser les démarches de RSE des entreprises. Il s'agit d'opérationnaliser les approches théoriques de la RSE. Les démarches des entreprises en matière de responsabilité sociétale et la gestion des parties prenantes deviennent donc indissociables pour une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux.

1.5. Phase 5 : Multiplication des approches stakeholders et transformation des pratiques de RSE (1995-2010)

Le cadre d'analyse fourni par la théorie des parties prenantes est de plus en plus utilisé comme référence pour l'analyse des pratiques d'entreprises en matière de RSE ou de développement durable. De manière générale, on peut noter qu'au cours de la période la plus récente, les travaux sur les parties prenantes basculent de la question de la gestion des *stakeholders* (avec une approche défensive ou réactive) à la gestion des relations avec ses *stakeholders*, dans une optique plus proactive (Rowley, 1997).

Toutefois, la multiplication des travaux sur les parties prenantes se traduit également par une diversification des approches théoriques et conduit à proposer « des » théories des parties prenantes plutôt qu'un champ unifié. Les approches théoriques mobilisant la notion de partie prenante relèvent de plusieurs niveaux d'analyse (macro et systémique, centré sur l'organisation, comportement concurrentiel, comportement managérial, comportement organisationnel) et de différentes justifications à l'utilisation du concept de *stakeholder* (Andriof, Waddock, Husted & Rahman, 2002 ; Gond & Mercier, 2004). La diversité des cadres, des méthodologies et des perspectives est parfois source de confusion. Mais, quelle que soit l'approche retenue, la *stakeholder theory* permet d'identifier et de traiter les nombreuses obligations de l'entreprise envers ses parties prenantes.

La seconde évolution majeure de cette période se situe au niveau managérial et est liée au développement du rôle des consultants. En effet, c'est par leur biais que les concepts théoriques de la théorie des parties prenantes ont été transposés en langage managérial. Ils sont également à l'origine du croisement du concept de RSE avec celui de développement durable. Or, le concept de RSE, avec sa dimension militante, très explicitement éthique, était difficilement transposable tel quel dans les cultures européennes (Acquier & Arregi, 2007). L'accent mis sur les enjeux, notamment environnementaux, grâce à l'hybridation avec la notion de développement durable a permis, ces dernières années, une large diffusion des démarches de RSE en Europe.

2. Définitions de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Si la formalisation des recherches sur la Responsabilité Sociétale d'Entreprise remonte aux années 1950, la question à la base de tout ce courant de la littérature managériale est aussi vieille que le *business* lui-même (Handy, 2002). Il s'agit de déterminer quelle devrait être la place et la contribution du *business* dans nos sociétés. L'étude de l'histoire du concept de RSE démontre que si le concept est ancien, il a plusieurs fois été marginalisé ou même discrédité et fait l'objet de vives controverses. Mais ce qui est étonnant pour un sujet étudié depuis si longtemps, c'est que les chercheurs ne s'accordent toujours pas à une définition commune du concept et qu'ils débattent encore de ce que signifie *socialement responsable*. Quant à savoir si la RSE est bonne pour le business. Là non plus, le débat n'est pas tranché.

Définir la RSE ne consiste pas seulement en une simple description du rôle que devraient jouer les entreprises dans la société. Il s'agit d'un travail normatif, visant à établir ce dont les entreprises peuvent (doivent) être considérées comme responsables dans la société. L'exercice peut même devenir idéologique quand il s'agit d'envisager quelle serait la politique économique adaptée pour limiter le pouvoir des entreprises (Marens, 2004). L'étude de la littérature relative à la RSE conduit à se reporter à de très nombreuses définitions et à constater l'absence de consensus sur une approche unifiée. Ce constat conduit parfois à une critique de ce champ de recherche bien que cela ne soit pas nécessairement une faiblesse mais aussi la preuve du dynamisme des recherches sur le sujet et de l'intérêt scientifique qu'il revêt (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008).

Pour Votaw (1973), la multiplicité des acceptations du terme Responsabilité Sociétale d'Entreprise en fait un concept fourre-tout. Il note que le terme *responsabilité sociétale* est :

« a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of "responsible for, in a causal mode; many simply equate it with charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for "legitimacy" in a context of "belonging" or being proper or valid; a few see

it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large. »¹ (p. 11)

Effectivement, étudier les définitions de la RSE conduit à analyser de nombreux concepts et modèles développés dans la littérature managériale des 40 dernières années. Nous allons nous y attacher en ne perdant pas de vue que le cœur du sujet est bien la question des obligations et des impacts des entreprises dans nos sociétés. Nous verrons ainsi que la notion de RSE permet d'aborder les enjeux managériaux et sociétaux liés aux entreprises à plusieurs niveaux (institutionnel ou organisationnel) et de traiter tant les principes de la RSE (CSR₁) que les stratégies qu'elle implique (CSR₂) et son évaluation (CSP).

2.1. Principes et catégories : les définitions de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Responsibility – CSR₁)

L'analyse de Bowen (1953), traditionnellement reconnue comme l'approche fondatrice du champ, part du principe que l'action des grandes entreprises (qui ne cessent déjà à l'époque de se multiplier et de croître) influence la vie des citoyens de multiples manières (emplois, fourniture de biens et de services, innovations, communication, etc.). Ce pouvoir implique **une responsabilité à l'égard de la société**. C'est LE principe de base du concept de RSE.

Cette première définition est complétée et renforcée par d'autres qui insistent toutes également sur le nécessaire « retour » des entreprises envers la société. Des auteurs comme Frederick (1960) stipulent que les activités des entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de la société et pas seulement à quelques intérêts privés car pour développer leurs activités, ces entreprises utilisent les ressources humaines et économiques de la société. Pour lui, la responsabilité sociétale est :

¹ « un terme brillant ; il signifie quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde. Pour certains, il exprime l'idée d'une responsabilité ou d'une obligation légale ; pour d'autres, il signifie un comportement socialement responsable dans un sens éthique ; pour d'autres encore, le sens transmis est celui de « responsable pour », sur un mode causal ; beaucoup l'assimilent simplement à une contribution charitable ; certains le prennent comme une conscience sociale ; beaucoup de ceux qui l'utilisent le plus ardemment le voient plus comme un simple synonyme de « légitimité », dans un contexte d'être ou de devenir correct ou valide ; quelques uns le voient comme une devoir fiduciaire imposant de plus hauts standards de comportement aux businessmen qu'aux citoyens en général. » (Traduction libre)

« a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms »¹
(p. 60).

Partant de ce même principe que la fonction des entreprises doit être de répondre aux besoins de la société et par là même de contribuer à la satisfaction de la société, le Comité de Développement Economique Américain (CED²) publie en 1971 ses travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises et définit ainsi le concept :

« Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services. Inasmuch as a business exists to serve society, its future will depend on the quality of management's response to the changing expectations of the public. »³ (p. 16)

Steiner (1971) complète cette vision en précisant que plus une entreprise devient importante, plus elle a de responsabilités envers la société. Autrement dit, la dimension économique d'une entreprise serait proportionnelle à ses responsabilités à l'égard de la société (ce qui ne dédouane pas pour autant les plus petites entreprises de toute responsabilité comme le précise l'auteur).

Plus récemment, Mohr, Webb et Harris (2001) définissent la RSE comme l'engagement de l'entreprise à limiter ou éliminer tout effet préjudiciable de ses activités sur la société et à maximiser son impact positif à long terme.

Ces approches reposent toutes sur le postulat fort – et plus ou moins explicite selon les cas – que la raison principale du *business* est de servir la société. Or, comme nous l'avons vu,

¹ « une posture publique à l'égard des ressources humaines et économiques de la société et une volonté de voir que ces ressources sont utilisées pour l'ensemble de la société et pas simplement pour les intérêts étroitement circonscrits de personnes privées ou d'entreprises » (Traduction libre).

² Committee for Economic Development

³ « On attend du business d'assumer de plus larges responsabilités qu'avant à l'égard de la société et de servir un plus large éventail de valeurs humaines. On demande aux entreprises de contribuer à la qualité de vie des Américains et de ne pas se contenter de leur fournir des biens et des services. Dans la mesure où le business existe pour servir la société, son futur dépendra de la qualité de la réponse managériale aux évolutions des attentes du public. » (Traduction libre)

plusieurs auteurs, dont Milton Friedman (1962) se sont vivement opposés à ce type d'approche arguant que la seule responsabilité d'une entreprise est envers ses actionnaires et consiste à réaliser des profits.

En 1979, Archie B. Carroll propose une définition de la responsabilité sociétale des entreprises qui décrit les quatre types de responsabilité d'une entreprise. Selon lui, une définition de la RSE doit recouvrir l'ensemble des attentes de la société et doit renvoyer aux :

« the economic, legal, ethical, and discretionary categories of business performance. These four basic expectations reflect a view of social responsibility that is related to some of the definitions offered earlier but that categorizes the social responsibilities of businesses in a more exhaustive manner. »¹ (p. 499)

« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. »² (p. 500)

Chaque responsabilité constitue une part de la responsabilité sociétale entière qu'a l'entreprise envers la société. Cette définition de base a par la suite été présentée sous la forme d'une pyramide de responsabilités dans laquelle la responsabilité économique constitue la base ou la fondation de la pyramide (Carroll, 1991).

Les responsabilités économiques constituent les fondations du modèle sur lesquelles reposent toutes les autres responsabilités – et donc dont elles dépendent. Les entreprises sont avant tout créées pour fournir des biens et des services. Les profits sont la source primaire de motivation de l'entrepreneuriat. La première responsabilité d'une entreprise est donc de maximiser ses profits et d'agir de manière à obtenir et maintenir un avantage compétitif.

Dans une société évoluée, la loi constitue la codification sociale connue et reconnue par tous de ce qui est bien et de ce qui est mal. La société exige donc également un comportement responsable des entreprises à ce niveau. Les entreprises doivent respecter les lois relatives à la production des biens et des services (par exemple pour préserver la santé et

¹ « catégories économique, légale, éthique et discrétionnaire de la performance du business. Ces quatre attentes de base traduisent une vision de la responsabilité sociale liée aux précédentes définitions mais qui catégorise les responsabilités sociales de manière plus exhaustive. » (Traduction libre)

² « La responsabilité sociale du business correspond aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a, à l'égard des organisations, à un moment donné. » (Traduction libre)

la sécurité des consommateurs), mais aussi les lois relatives à la concurrence, au travail de ses salariés, etc.

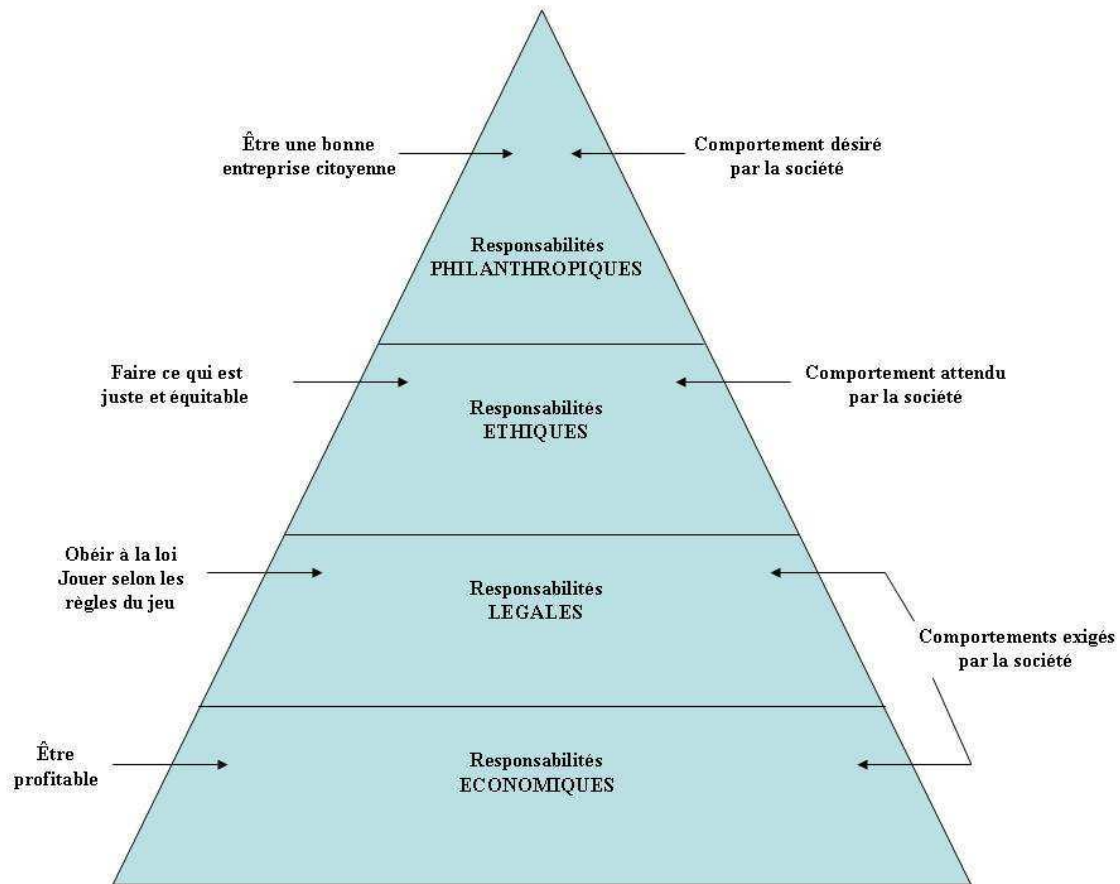


Figure 1-4 : La Pyramide de la RSE (adapté de Carroll, 1979, 1991)

Les responsabilités éthiques sont liées au respect des normes et valeurs de la société, au-delà du simple respect de la loi. Par exemple, un équipement sportif peut suivre la loi à la lettre en matière de construction ou décider d'aller au-delà pour rendre vraiment accessibles ses installations aux personnes en situation de handicap.

Les responsabilités philanthropiques de l'entreprise correspondent à la manière dont l'entreprise contribue au bien-être de la société, à la qualité de vie de tous, par exemple au travers d'œuvres caritatives, de mécénat, de projets éducatifs, etc. Les responsabilités éthiques et philanthropiques sont attendues et désirées par la société.

Ces définitions insistent toutes sur un des principaux fondements de la RSE : la responsabilité à l'égard de la société. Comme nous allons le voir, la littérature met également en exergue deux autres principes pour définir la RSE : le volontarisme de la démarche et la prise en compte des parties prenantes.

Sans être unanime sur le sujet, la littérature revient toutefois souvent sur l'idée que les démarches de RSE doivent être **volontaires** (Bowen, 1953 ; Manne & Wallick, 1972 ; Jones, 1980). Cette assertion a été remise en cause par certains auteurs (Klarsfeld & Delpuech, 2008) et nous la discuterons en fin de chapitre. Toutefois, étant communément acceptée et utilisée dans les définitions de la RSE, il nous a paru incontournable de traiter cette dimension et de lui accorder une attention particulière. En 1972, Manne & Wallich abordent cet aspect de la RSE et – comme Bowen (1953) avant eux – affirment que :

« Another aspect of any workable definition of corporate social responsibility is that the behaviour of the firms must be voluntary. »¹ (p. 5)

Cette idée est reprise par Carroll (1979). Il se réfère à cette même définition et considère également dans sa conception de la RSE que ces démarches d'entreprises doivent être volontaires (p. 498).

En 1980, Jones insiste également sur cet aspect dans la définition qu'il propose de la RSE et qui repose sur deux éléments essentiels : le volontarisme de la démarche et la prise en compte des parties prenantes :

« Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad one, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities. »² (p. 59-60)

¹ « Un autre aspect de toute définition fonctionnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise est que le comportement des entreprises doit être volontaire. » (Traduction libre)

² « La responsabilité sociale d'entreprise est l'idée que les entreprises ont une obligation à l'égard des groupes constitués dans la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi et les contrats. Deux éléments de cette définition sont essentiels. Premièrement, l'obligation doit être volontairement adoptée ; un comportement influencé par les forces coercitives de la loi ou de l'union contractuelle n'est pas volontaire. Deuxièmement, c'est une obligation large, étendue, au-delà de ce qui est traditionnellement dû aux actionnaires,

Outre cette définition, le principal apport de l'article de Jones réside dans son approche de la RSE comme d'un processus et pas seulement comme d'une liste d'items ou de résultats à obtenir (p. 65).

Comme le laisse entendre la définition de Jones, **la prise en compte des parties prenantes** est un des principaux fondements des démarches de RSE. Rendues populaires par les travaux de Freeman (1984) qui les oppose aux actionnaires (*stockholders*), les parties prenantes (*stakeholders*) sont apparues dans la littérature managériale avant 1984. Jones (1980) parle de groupes sociétaux¹. Pour Johnson (1971) :

*« A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation. »*² (p. 50)

L'analyse de la littérature nous permet de proposer la définition suivante de la RSE : **une démarche volontaire de l'entreprise afin d'assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique envers ses parties prenantes.**

2.2. Processus et stratégies : les définitions de la Réactivité Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Responsiveness – CSR₂)

Les démarches de RSE impliquent une volonté politique et stratégique des dirigeants des entreprises mais aussi une mise en œuvre organisationnelle, parfois négligée dans la littérature *Business & Society* principalement centrée sur les notions d'éthique et de stratégie des affaires (Gendron, 2000, Porter & Kramer, 2006). Aussi, dans les années 1970, des recherches ont été menées sur les problèmes managériaux et organisationnels posés par les programmes de RSE (Ackerman, 1973, 1975 ; Ackerman & Bauer, 1976). L'enjeu est de

aux autres groupes sociétaux comme les clients, les employés, les fournisseurs et les communautés environnantes. » (Traduction libre)

¹ L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui a élaboré plusieurs normes relatives à la RSE (ISO 26000, ISO 14001, ISO 20121) en se référant au concept de partie prenante, parle quant à elle, à ce sujet, de « groupes concernés ».

² « Une firme socialement responsable est une entreprise dans laquelle l'équipe managériale équilibre la multiplicité des intérêts. Plutôt que de ne faire des efforts que pour distribuer de plus larges profits aux actionnaires, une entreprise responsable prend aussi en compte les employés, fournisseurs, revendeurs, communautés locales et la nation. » (Traduction libre)

repérer et d'anticiper les pressions sociales puis de comprendre comment l'entreprise peut y répondre (Acquier, Daudigeos & Valiorgue, 2009).

Les travaux d'Ackerman et Bauer, menés grâce à une équipe de 5 chercheurs et 8 doctorants de l'Université de Harvard ont débouché sur un modèle de Réactivité Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Responsiveness*) au travers duquel les auteurs proposent une analyse dynamique de la RSE avec un cycle de vie des enjeux sociétaux. A chaque étape de ce cycle de vie correspond un type de comportement des entreprises.

1. Au premier stade, l'enjeu sociétal apparaît. Les parties prenantes concernées sont peu organisées et peu mobilisées. Cette période correspond à la formulation de la question et à l'identification du problème. Il s'agit d'évaluer la pertinence et l'importance du sujet. A ce stade, l'entreprise réagit surtout par le biais de ses dirigeants. L'enjeu sociétal commence à être intégré au niveau stratégique et politique de l'entreprise. Mais cette démarche ne se traduit pas encore dans les comportements au sein de l'organisation.
2. Au cours de la deuxième phase, l'enjeu sociétal prend une dimension plus importante, notamment pour le grand public. Il est progressivement reconnu par tous. Cette période correspond à la phase de cadrage de l'enjeu sociétal par l'entreprise. Elle définit une réponse concrète en identifiant les parties prenantes concernées, les compétences nouvelles à développer et en proposant des solutions basées sur la transformation de son comportement.
3. La troisième étape consiste en une institutionnalisation de l'enjeu sociétal, tant pour la société que pour l'entreprise. Le problème a été clairement défini et des solutions proposées et financées. Les comportements ont évolué grâce à de nouvelles normes et/ou de nouvelles lois.

Cette modélisation présente un double intérêt. D'une part, elle permet d'identifier trois phases pour la diffusion des enjeux sociétaux au sein de la société et propose une approche dynamique de la RSE. D'autre part, elle définit trois types de comportements des entreprises selon l'étape du cycle de vie de l'enjeu sociétal.

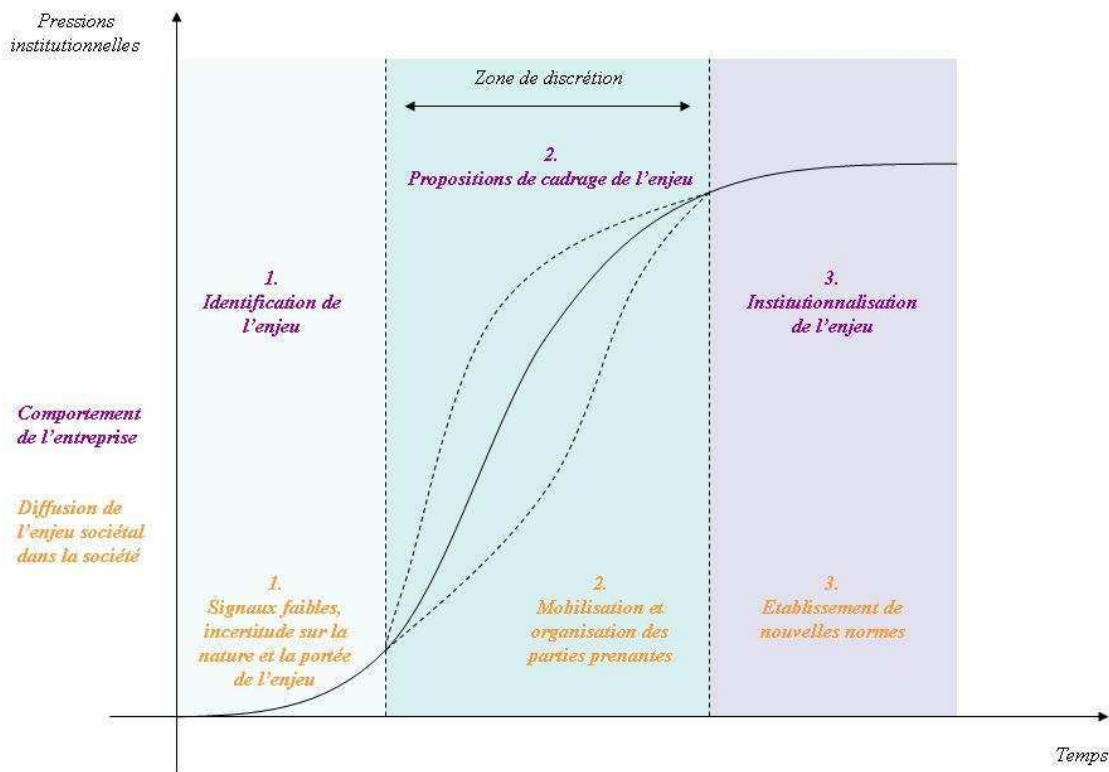


Figure 1-5 : Courbe du cycle de vie des enjeux sociétaux (adapté de Ackerman & Bauer, 1976)

Une autre approche de la réactivité sociétale de l'entreprise est proposée par Sethi en 1975. Dans un article de la *California Management Review*, il distingue trois dimensions dans le comportement des entreprises à l'égard de la société. La première correspond au comportement que les entreprises adoptent en réponse aux forces du marché et aux contraintes légales (p. 60). Sethi parle d'**obligation sociale** (*social obligation*) et qualifie cette dimension du comportement des entreprises de réglementaire (*proscriptive*). Il définit ensuite, la **responsabilité sociétale** (*social responsibility*) comme le comportement des entreprises quand elles vont au-delà de ces obligations sociales. Il qualifie cette dimension de normative (*prescriptive*).

« Thus, social responsibility implies bringing corporate behaviour up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values, and expectations of performance. »¹ (p. 62)

¹ « Ainsi, la responsabilité sociale implique d'élever le comportement de l'entreprise à un niveau où il se retrouve en harmonie avec les normes, valeurs et attentes de la performance. » (Traduction libre)

Enfin, il définit la réactivité sociétale (*social responsiveness*) comme l'adaptation du comportement des entreprises aux besoins sociaux grâce à une attitude proactive basée sur *l'anticipation et la prévention* (pp. 62-63).

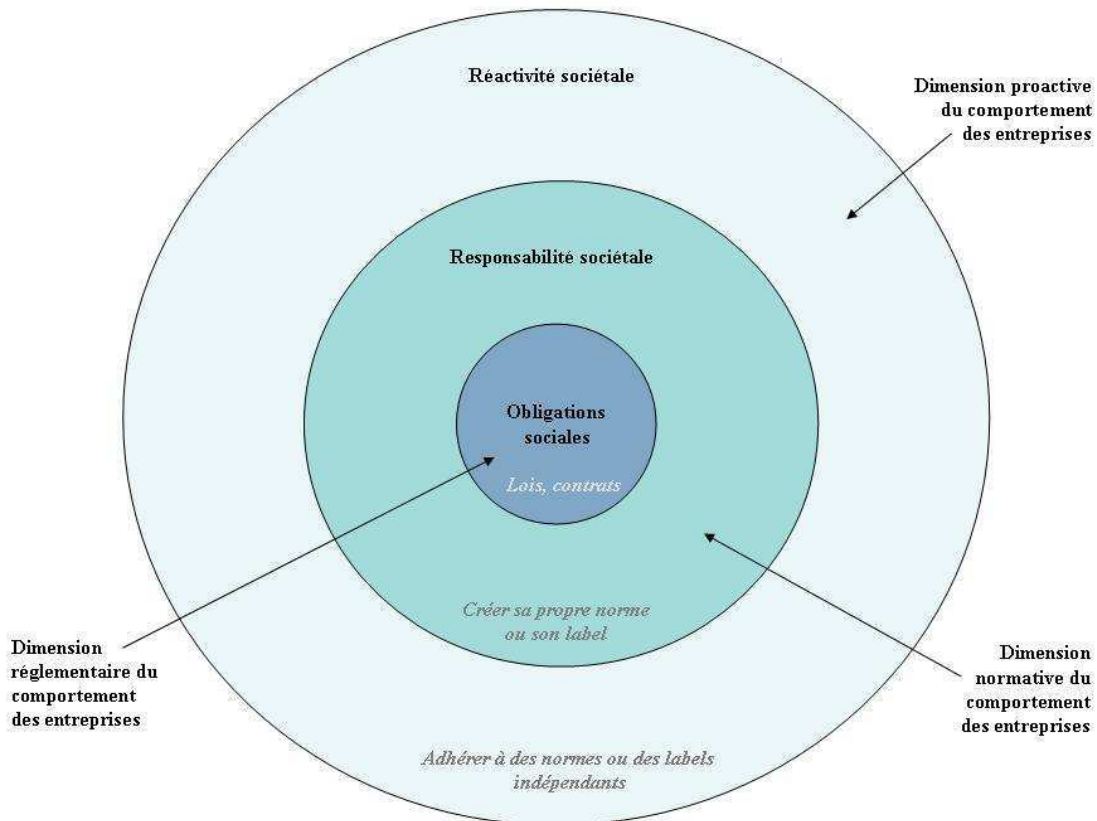


Figure 1-6 : Le modèle de réactivité sociétale de l'entreprise de Sethi (adapté de Sethi, 1975).

Le modèle de Carroll (1979) intègre lui aussi une analyse relative à la réactivité sociétale de l'entreprise. L'auteur identifie quatre types de réactivité sociétale qui forment une des dimensions du modèle tri-dimensionnel proposé (les deux autres dimensions étant les catégories de responsabilité et les enjeux sociaux en cause). Selon Carroll, l'entreprise peut adopter un comportement réactif, défensif, conciliant ou proactif. La réactivité sociétale de l'entreprise est perçue comme la phase opérationnelle du management en réponse aux attentes sociales en matière de RSE :

« *Corporate social responsiveness, which has been discussed by some as an alternate to social responsibility is, rather, the action phase of management responding in the social sphere.* »¹ (Carroll, 1979, p. 502)

L'approche d'Ackerman & Bauer est dynamique et liée à la diffusion des enjeux sociétaux dans nos sociétés. Celle de Sethi est plus descriptive et fournit une vision de l'implication progressive des entreprises en matière de RSE. Une entreprise commence par remplir ses obligations sociales puis elle gère sa responsabilité sociétale et finit, ensuite, par adopter un comportement proactif en anticipant les pressions sociales. Le modèle de Carroll est lui aussi statique et décrit quatre types de comportement des entreprises en matière de RSE. Dans tous les cas, la notion de réactivité sociétale de l'entreprise correspond à **la mise en œuvre organisationnelle et managériale de la RSE**. Ces travaux analysent et modélisent les démarches et les instruments développés par les entreprises pour gérer leurs démarches de RSE. Ils se situent au niveau de l'étude des processus et des comportements stratégiques des entreprises.

2.3. Impact et évaluation : les définitions de la Performance Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Performance – CSP)

L'objectif des travaux sur la Performance Sociétale de l'Entreprise est d'évaluer l'impact du comportement des entreprises sur la société. Les résultats de ces travaux consistent donc en une évaluation et pas seulement une description des démarches de RSE. (Preston, 1988). Clarkson (1995) précise qu'il s'agit d'évaluer l'impact d'entreprises en particulier et non l'impact des entreprises en général (du *business*) sur la société.

La définition de Carroll (autour des quatre types de responsabilités) est intégrée à un modèle conceptuel de performance sociétale de l'entreprise. Il s'agit de fournir aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de RSE :

- une définition de base de la RSE qui identifie clairement les différents types de responsabilités de l'entreprise ;

¹ « *La réactivité sociale de l'entreprise qui a été présentée par certains comme une alternative à la responsabilité sociale est plutôt la phase active du management qui répond à la sphère sociale.* » (Traduction libre)

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

- une liste des groupes concernés par la responsabilité sociale de l'entreprise – en termes plus modernes, il s'agit d'énumérer les parties prenantes envers lesquelles l'entreprise a une responsabilité ou avec lesquelles elle entretient une relation ;
- des éléments relatifs à la stratégie de réponses à ces attentes des parties prenantes.

Le modèle de Carroll repose sur trois dimensions complémentaires : les catégories de responsabilité de l'entreprise, les enjeux sociétaux et les formes de réactivité de l'entreprise.

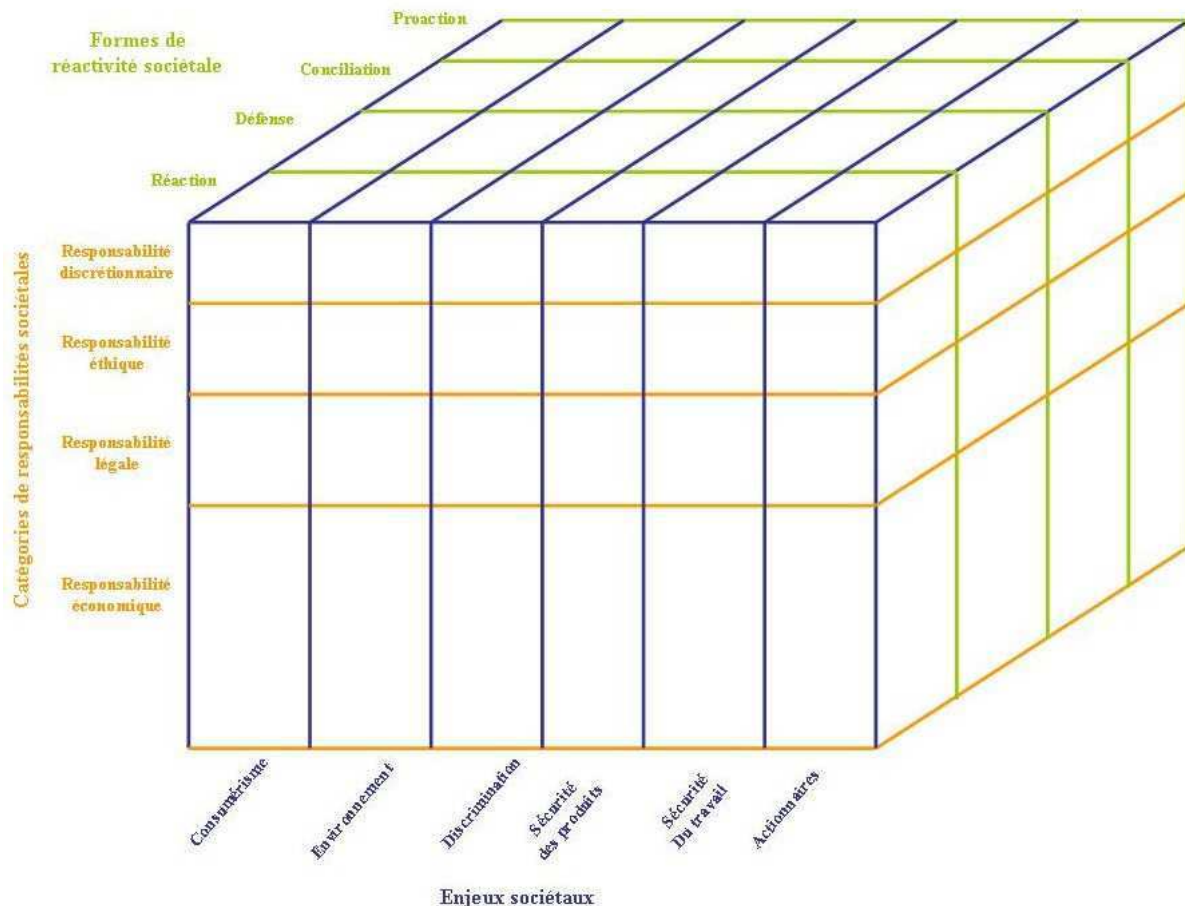


Figure 1-7 : Modèle tri-dimensionnel de Performance Sociétale de l'Entreprise (adapté de Carroll, 1979)

Plutôt que de traiter séparément les trois dimensions, Carroll propose un modèle intégratif qui permet d'analyser les interactions entre les principes de responsabilité sociale, les processus de réactivité des entreprises et les politiques développées à l'égard des enjeux sociétaux.

Souvent critiqué pour son approche statique du sujet, le modèle de Carroll a servi de base à de nombreux développements (Wartick & Cochran, 1985, Preston, 1988, Wood, 1991, Sanwson, 1995, 1999). Wartick & Cochran (1985) proposent une évolution du modèle de

performance sociétale de l'entreprise basée sur trois défis : la responsabilité économique, la responsabilité publique et la réactivité sociétale. La responsabilité économique s'entend au sens large du niveau micro-économique au niveau macro-économique. La responsabilité publique correspond au rôle public de l'entreprise qui se doit d'agir pour le bien-être de la société, aux côtés de l'Etat. La réactivité sociétale correspond, quant à elle, à la manière dont l'entreprise répond à ses obligations sociales. Le modèle de Wartick et Cochran repose sur des principes (le contrat social du business), des processus (les approches managériales développées en réponse aux attentes sociales) et des politiques (liées aux enjeux sociétaux identifiés par l'entreprise). Les auteurs reprennent les principes et les processus décrits par Carroll (CSR₁ et CSR₂). Ils complètent le modèle de performance sociétale de l'entreprise en proposant en complément une dimension organisationnelle au travers d'une approche de management des enjeux sociétaux destinée à minimiser les « surprises » et à concevoir des politiques sociales opérationnelles (p. 767).

Le modèle de Wood (1991b) est probablement un des plus complets et représentatifs des travaux sur la performance sociétale d'entreprise. Wood définit la performance sociétale d'entreprise comme :

*« The configuration in the business organization of principles of social responsibility, processes of response to social requirements, and policies, programs and tangible results that reflect the company's relations with society »*¹ (p. 693)

Ce modèle repose sur trois *principes* de la responsabilité sociétale de l'entreprise (la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale), sur les *processus* de réactivité sociétale de l'entreprise et sur les *résultats* du comportement des entreprises. Les travaux de Wood sur la définition des principes de la RSE sont tout particulièrement intéressants :

- Le principe de légitimité : d'après Wood – qui s'appuie sur les travaux de Davis (1973) – la société accorde de la légitimité et du pouvoir au *business* et les deux sont liés. A long terme, les entreprises qui n'utilisent pas leur pouvoir de manière responsable perdent leur légitimité et finalement leur pouvoir.

¹ « La configuration dans l'organisation du business des principes de responsabilité sociale, des processus de réponse aux attentes sociales et des politiques, programmes et résultats tangibles qui reflètent les relations de l'entreprise avec la société. » (Traduction libre)

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

- Le principe de la responsabilité publique : Wood s'appuie sur les travaux de Preston & Post pour avancer que les entreprises ont une responsabilité à l'égard de toutes les conséquences de leurs activités, que ces conséquences se produisent dans le périmètre restreint de leurs activités (exemple : conditions de travail dans les usines de l'entreprise) ou dans un périmètre élargi (exemple : conditions de travail chez un fournisseur ou un sous-traitant).
- Le principe de la discrétion managériale : Wood part du principe qu'en tant qu'acteurs moraux, les managers doivent œuvrer de manière à ce que leur entreprise adopte un comportement responsable. Cela relève de leur responsabilité personnelle.

Les travaux relatifs à la performance sociétale d'entreprise sont envisagés sous deux angles (alternativement ou de façon complémentaire). Il s'agit, d'une part, de montrer comment les entreprises peuvent améliorer leur performance sociétale et, d'autre part, de tenter de prouver l'existence d'impact positif sur les résultats financiers des entreprises engagées dans ces démarches. Pour Wood (1991a), améliorer la performance sociétale de l'entreprise signifie :

« altering corporate behavior to produce less harm and more beneficial outcomes for society and their people »¹ (p. 68).

Pour s'engager dans de tels processus, les entreprises peuvent s'appuyer sur les modèles de performance sociétale afin de concevoir et de mettre en œuvre leur démarche de RSE. D'autres travaux (Griffin & Mahon, 1997) cherchent à établir un lien entre performance sociétale et performance financière de l'entreprise, au risque de réduire la notion de performance sociétale de l'entreprise à une simple mesure opérationnelle (Rowley & Berman, 2000). Parmi les perspectives les plus prometteuses en matière de développement de la recherche sur la responsabilité sociétale d'entreprise (CSR₁), la réactivité sociétale d'entreprise (CSR₂) et la performance sociétale d'entreprise (CSP), Griffin (2000) note que les travaux associés à d'autres champs de recherche (marketing, gestion des ressources humaines, etc.) semblent particulièrement intéressants.

Pour finir, le tableau suivant rassemble l'essentiel des définitions de la RSE présentées dans ce chapitre. L'objectif d'une telle synthèse n'est pas de prétendre à l'exhaustivité, exercice probablement vain compte tenu de la profusion de définitions et d'acceptations du

¹ « modifier le comportement de l'entreprise pour produire moins de dommages et plus de résultats bénéfiques pour la société et sa population. » (Traduction libre)

concept de RSE. Il s'agit avant tout de permettre une lecture plus rapide et aisée de la notion de RSE et, tout en revenant sur la diversité du concept, de rappeler qu'il s'appréhende à travers les trois formes complémentaires que la littérature scientifique lui a données : la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE₁), la réactivité sociétale d'entreprise (RSE₂) et la performance sociétale d'entreprise (PSE). La lecture de ce tableau permet aussi de prendre la mesure de la richesse et de la complexité des notions constitutives de ce champ de recherche, qui en font tout l'intérêt.

Tableau 1-1 : Synthèse des définitions RSE₁, RSE₂ et PSE (traductions libres)

RSE₁ <i>Responsabilité sociale de l'entreprise</i>	Principe 1 : responsabilité à l'égard de la société	1953	Bowen	« fait référence aux obligations du businessman de développer des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des lignes d'actions désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. » (p.6)
		1960	Frederick	« une posture publique à l'égard des ressources humaines et économiques de la société et une volonté de voir que ces ressources sont utilisées pour l'ensemble de la société et pas simplement pour les intérêts étroitement circonscrits de personnes privées ou d'entreprises » (p.60)
		1971	CED	« On attend du business d'assumer de plus larges responsabilités qu'avant à l'égard de la société et de servir un plus large éventail de valeurs humaines. On demande aux entreprises de contribuer à la qualité de vie des Américains et de ne pas se contenter de leur fournir des biens et des services. Dans la mesure où le business existe pour servir la société, son futur dépendra de la qualité de la réponse managériale aux évolutions des attentes du public. » (p.16)
		1975	Sethi	« La responsabilité sociale implique d'élever le comportement de l'entreprise à un niveau où il se retrouve en harmonie avec les normes, valeurs et attentes de la performance. » (p.62)
		1979	Carroll	« La responsabilité sociale du business correspond aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a, à l'égard des organisations, à un moment donné. » (p.500)
		Principe 2 : une démarche volontaire	1980	Jones
	Principe 3 : la prise en compte des PP	1971	Johnson	« Une firme socialement responsable est une entreprise dans laquelle l'équipe managériale équilibre la multiplicité des intérêts. Plutôt que de ne faire des efforts que pour distribuer de plus larges profits aux actionnaires, une entreprise responsable prend aussi en compte les employés, fournisseurs, revendeurs, communautés locales et la nation. » (p.50)
RSE₂ <i>Réactivité sociale de l'entreprise</i>		1975	Sethi	« L'enjeu en terme de réactivité sociale n'est pas comment les entreprises devraient répondre aux pressions sociales mais quel devrait être leur rôle à long terme dans un système social dynamique. » (p.62-63)
		1979	Carroll	« La réactivité sociale de l'entreprise qui a été présentée par certains comme une alternative à la responsabilité sociale est plutôt la phase active du management qui répond à la sphère sociale. » (p.502)
PSE <i>Performance sociale de l'entreprise</i>		1991b	Wood	« La configuration dans l'organisation du business des principes de responsabilité sociale, des processus de réponse aux attentes sociales et des politiques, programmes et résultats tangibles qui reflètent les relations de l'entreprise avec la société. » (p.693)
		1991a	Wood	« modifier le comportement de l'entreprise pour produire moins de dommages et plus de résultats bénéfiques pour la société et sa population. » (p.68)

3. La théorie des parties prenantes

3.1. Théorie des parties prenante et la RSE

Pour les défenseurs de l'approche économique néo-classique, au premier rang desquels se trouve Milton Friedman, la seule responsabilité de l'organisation est envers ses actionnaires. La RSE apparaît comme un concept subversif, à la limite de la légalité. La responsabilité sociétale relève d'initiatives individuelles et ne doit en aucun cas peser sur les profits de l'entreprise, sous peine de léser les actionnaires. Les modèles de RSE se réfèrent donc à d'autres cadres d'analyse théoriques comme l'approche néo-institutionnelle (Mullenbach, 2003). Progressivement, la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) s'est imposée dans la littérature relative à la responsabilité sociétale de l'entreprise comme un cadre conceptuel particulièrement fécond pour la modéliser (Mercier & Guinn-Milliot, 2003) et pour dépasser les difficultés d'opérationnalisation posées par les modèles classiques (Mullenbach-Servayre, 2007). Nous allons donc maintenant nous intéresser à cette approche théorique et voir en quoi elle constitue un ancrage théorique adapté à la RSE.

3.2. Aux origines de la théorie des parties prenantes

L'émergence du concept de partie prenante (*stakeholder*) dans la littérature scientifique remonte aux années 1930. En 1932, Berle & Means (cités par Gond & Mercier, 2004) constatent qu'une pression sociale s'exerce sur les dirigeants d'entreprise afin qu'ils admettent leur responsabilité envers ceux dont le bien-être peut être affecté par le comportement de l'entreprise. La même année, Dodd & Merrick (cités par Mercier, 2001) stipulent que pour favoriser sa « bonne marche », l'entreprise doit trouver un équilibre entre les intérêts concurrents des « participants » afin que ceux-ci coopèrent au mieux. En 1938, Barnard (cité par Freeman & Reed, 1983) assure, quant à lui, que la fonction de l'entreprise est de servir la société.

A la même période, la notion de partie prenante fait également son apparition dans les pratiques managériales des entreprises (General Electric, Sears, Johnson & Johnson) qui cherchent à identifier les groupes internes et externes qui participent à leur fonctionnement

afin de développer des stratégies visant à améliorer la coopération avec et entre ces groupes. La plupart des entreprises qui adoptent ce type de démarche élaborent quatre catégories de parties prenantes : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté classiques (Mullenbach-Servayre, 2007). Progressivement, l'entreprise n'est plus perçue comme un univers clos, mais comme une organisation interdépendante de son environnement. Par ailleurs, la vision purement actionnariale de la firme est remise en cause. Les considérations financières restent essentielles mais ne sont plus nécessairement les seules à être prises en compte par les entreprises.

Le **terme *stakeholder***, à proprement parler, apparaît pour la première fois en 1963, dans un mémorandum du *Stanford Research Institute*, à l'occasion d'une réflexion en stratégie menée par Ansoff et Stewart. Les parties prenantes sont alors définies comme les individus ou groupes d'individus « *sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* » (cité par Mullenbach, 2003). La création du terme *stakeholder* provient de la volonté de créer un parallèle avec le terme *stockholder* (actionnaire) afin de mettre en lumière que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise.

En 1968, Ansoff est le premier à parler d'une ***stakeholder theory*** (théorie des parties prenantes). D'après lui, l'entreprise doit concilier les intérêts de ses parties prenantes afin de satisfaire chaque groupe de manière équitable. Or les intérêts des groupes en relation avec l'entreprise (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs) peuvent être contradictoires. Pour Ansoff, ces responsabilités à l'égard des parties prenantes sont entendues comme des obligations qui limitent donc la réalisation des objectifs organisationnels. Les parties prenantes sont perçues comme des contraintes qu'il convient de gérer au mieux. Les années 1960 et 1970 voient se construire d'importants mouvements sociaux (mouvement anti-guerre, consumérisme, etc.) et naître les premières grandes remises en cause du capitalisme ultra-libéral et de ses conséquences (débat sur les conditions de travail, l'écologie). Ces années sont donc propices à l'émergence d'une théorie visant à responsabiliser l'entreprise vis-à-vis des non-actionnaires et à repenser son rôle dans la société.

Mais le vrai point de départ du développement de la notion de partie prenante et de la construction de la théorie des parties prenantes au sein de la littérature scientifique est communément attribué à l'ouvrage *Strategic Management : A stakeholder approach* de

Freeman (1984). Au travers de cet ouvrage, Freeman va démocratiser le terme *stakeholder* en lui donnant une acceptation très large :

« *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.* »¹ (p. 46)

La théorie des parties prenantes, telle qu'elle s'est développée depuis les travaux de Freeman, se veut **une théorie de la firme alternative à l'approche économique traditionnelle** uniquement basée sur la maximisation du profit pour les actionnaires. Elle a pour objectif de démontrer que le rôle, les obligations et les responsabilités des entreprises et de leurs dirigeants vont au-delà de la seule prise en compte des actionnaires. La *stakeholder theory* s'oppose à *shareholder theory*² selon laquelle les dirigeants des entreprises doivent obligatoirement agir dans l'intérêt des actionnaires.

L'existence d'une théorie des parties prenantes repose sur la justification théorique de l'existence des ces fameuses « parties prenantes ». Andriof & Waddock (2002, pp. 30-33) établissent que la légitimité et le pouvoir constituent les deux justifications de l'existence d'une théorie des parties prenantes. Ces deux concepts permettent en effet de répondre à la question posée par Freeman en 1994 « *Who and what really counts ?* » et qui fonde la théorie des parties prenantes. La **légitimité** correspond à un principe stratégique, établi par les travaux néo-institutionnalistes (DiMaggio & Powell, 1983), d'adaptation aux attentes de la société au sein de la laquelle l'entreprise se développe. L'organisation entame un processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes et se plie aux pressions normatives externes, sous réserve de la légitimité des individus ou groupes qui exercent ces pressions. Afin d'identifier ce qui fonde la légitimité d'une partie prenante, la littérature relative à la *stakeholder theory* (Philipps, Freeman & Wicks, 2003) s'appuie sur huit fondements théoriques qui constituent le « cœur normatif » de la théorie des parties prenantes (cf. figure 1-8). Le concept de **pouvoir** constitue le deuxième argument justifiant la pertinence d'une théorie des parties prenantes. L'existence de relations de pouvoir entre l'organisation et les différents groupes qui composent son environnement explique l'interdépendance de l'organisation avec ces groupes et justifie la prise en compte de leurs intérêts dans la stratégie de l'organisation. Dans cette logique, la théorie de la dépendance envers les ressources

¹ « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. » (Traduction libre)

² *Shareholder theory* ou *stockholder theory* désignent l'approche économique classique, défendue par Milton Friedman, selon laquelle l'entreprise doit agir uniquement en fonction de l'intérêt de ses actionnaires. On parle aussi de théorie de la firme actionnariale (Mullenbach-Servayre, 2007).

(Pfeffer & Salancick, 1978) est utilisée dans de nombreux travaux sur les parties prenantes (Mitchell, Agle & Wood, 1997, Rowley, 1997).

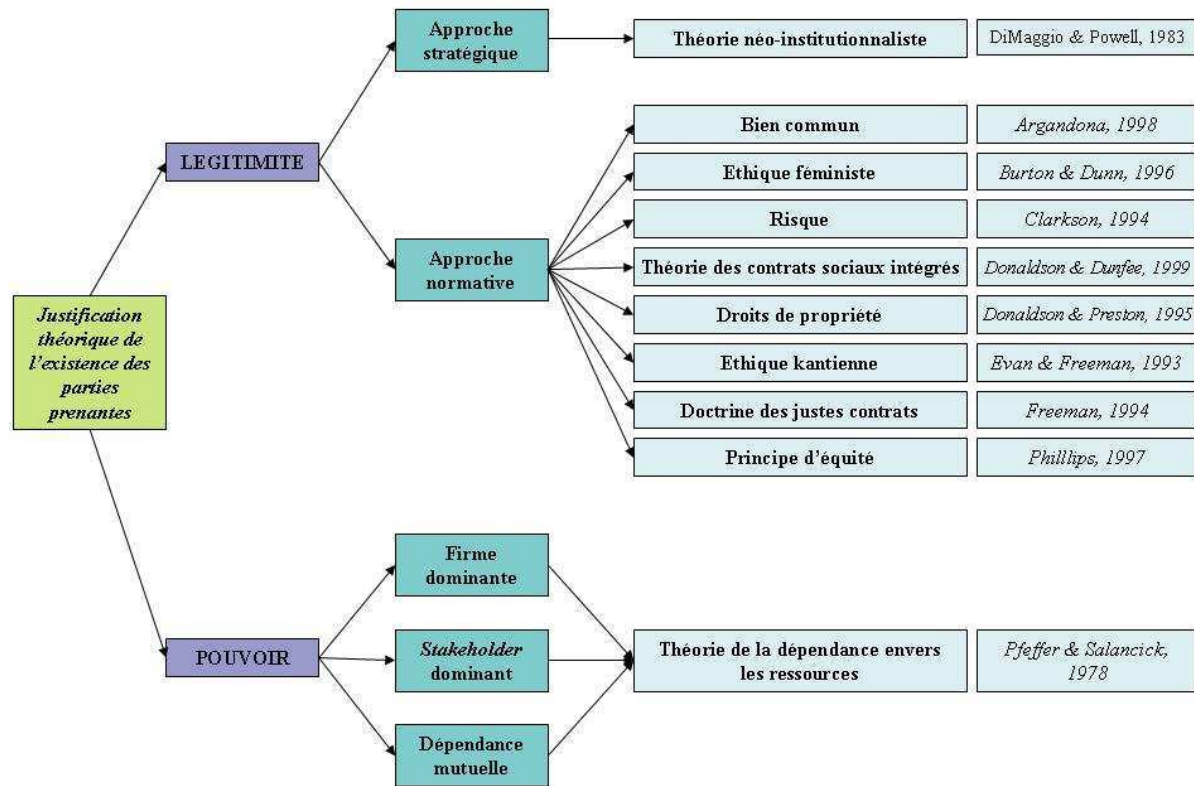


Figure 1-8 : Justifications théoriques de l'existence et de la prise en compte des parties prenantes (adapté de Andriof & Waddock, 2002 et Phillips *et al.*, 2003).

Pour résumer, le premier principe qui fonde la justification théorique de l'existence et de la prise en compte des parties prenantes est la légitimité. Ce principe repose lui-même sur deux approches : stratégique et normative. L'approche stratégique de la légitimité renvoie aux travaux néo-institutionnalistes. L'approche normative repose sur plusieurs fondements théoriques décrits par Phillips *et al.* (2003) et présentés dans la figure 1-8. Le second principe qui fonde l'existence des parties prenantes correspond aux relations de pouvoir qui existent entre elles et l'organisation considérée et renvoie à la théorie de la dépendance envers les ressources.

3.3. Définitions des parties prenantes

Nous l'avons vu, le terme de *stakeholder* est apparu pour la première fois en 1963, dans le mémorandum du *Stanford Research Institute*. Les parties prenantes sont alors définies comme les personnes ou les groupes de personnes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister. Ansoff et Stewart, les chercheurs à l'origine des travaux du *Stanford Research Institute*, font alors référence aux actionnaires, aux employés, aux consommateurs, aux fournisseurs, aux détenteurs de capitaux et à la société. Dans cette acceptation assez étroite du terme, les parties prenantes sont perçues comme des groupes clés, incontournables pour la survie de l'entreprise. D'autres auteurs (Freeman & Reed, 1983) font également référence à ce lien fondamental entre les parties prenantes et la pérennité même de l'organisation considérée.

Cette vision étroite de la définition des parties prenantes est également adoptée par Clarkson (1994) qui propose une définition particulièrement restreinte des parties prenantes. Il limite en effet la notion de partie prenante aux personnes ou aux groupes qui supportent – volontairement ou non – un risque lié à l'entreprise considérée :

*« Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm
Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake. »¹ (p. 5)*

En 2001, Mercier explique que Clarkson distingue alors les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon la nature du risque qui pèse sur leur relation avec l'entreprise. Les parties prenantes volontaires prennent un risque en contribuant aux activités de l'entreprise par le biais d'investissement en capital (financier ou humain). Clarkson fait référence aux investisseurs, fournisseurs, salariés, mais aussi aux consommateurs qui s'associent volontairement à l'entreprise dans la perspective de recueillir des bénéfices. Selon les cas, ces « bénéfices » prennent la forme de dividendes, salaires, ventes, produits ou services de qualité, etc. Sans ces parties prenantes dites primaires, l'entreprise ne peut survivre. Les parties prenantes involontaires supportent, quant à elle, un risque lié aux conséquences des activités de l'entreprise. Elles ne sont pas liées

¹ « Les parties prenantes volontaires encourent un risque lié à leur investissement en capital, humain ou financier, dans une entreprise. Les parties prenantes involontaires supportent un risque lié aux activités de l'entreprise. Mais sans l'élément de risque, il n'y a pas d'enjeu. » (Traduction libre).

contractuellement avec l'organisation mais leur bien-être peut être affecté par ses activités (associations de protection de l'environnement, communautés locales, riverains, etc.).

D'autres auteurs proposent également une définition étroite du concept de partie prenante. Bowie (1988, cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997) fait référence aux organisations sans le soutien desquelles l'entreprise ne pourrait exister. Hills et Jones (1992) limitent, quant à eux, le terme aux organisations possédant un « *revendication légitime sur l'entreprise* »¹. Näsi (1995) se réfère aux groupes qui interagissent avec l'entreprise et rendent son activité possible.

Une définition plus étendue du concept de partie prenante fait parfois débat. Certains auteurs affirment qu'entendu dans un sens très (trop) large, le terme de *stakeholder* finit par désigner n'importe quel groupe ou individu qui pourrait alors revendiquer un intérêt dans une organisation (Jensen, 2002). Malgré certaines réserves, c'est pourtant cette acceptation du terme qui est la plus mobilisée, et notamment la définition proposée par Freeman en 1984 (voir précédemment, p. 59). L'analyse de Freeman repose sur l'interdépendance des parties prenantes et de l'organisation. Il fonde son approche sur le fait que les parties prenantes peuvent « affecter ou être affectées » par l'organisation et ses activités. Le schéma en forme de « roue de vélo » proposé par Freeman pour illustrer ces relations (voir p. 39) reflète parfaitement bien cette double relation de l'entreprise avec son environnement (les flèches sont bidirectionnelles).

Les travaux de Freeman sont certes les plus mobilisés pour définir le concept de partie prenante mais ils sont loin d'être les seuls à lui conférer une acceptation assez large. Alkhafaji (1989, cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997), fait référence aux groupes envers lesquels l'entreprise est responsable. Or, la notion de responsabilité peut s'entendre dans un sens très large, comme une responsabilité envers la société, les générations futures, etc. Adoptant la même logique que Freeman, plusieurs auteurs soulignent la relation d'interdépendance de l'entreprise et de ses parties prenantes. Brenner (1995) parle des groupes qui peuvent impacter ou être impactées par l'entreprise. Il convient ici de noter que cette logique d'interdépendance des intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes a été soulignée avant les travaux de Freeman en 1984 par plusieurs auteurs (Sturdivant, 1979, Mitroff, 1983). Le tableau 1-2 –

¹ « *a legitimate claim on the firm.* » (p.133)

sans prétendre à l'exhaustivité – se propose d'établir un panorama des principales définitions des parties prenantes dans la littérature scientifique. Les traductions proposées figurent dans le tableau 1-3.

Tableau 1-2 : Définitions des parties prenantes

Acception étroite du concept de partie prenante	1963	Stanford Research Institute (cité par Mullenbach, 2003)	« those groups without whose support the organization would cease to exist » (p.112)
	1983	Freeman & Reed	« on which the organization is dependent for its continued survival » (p.91)
	1988	Bowie (cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997)	« without whose support the organization would cease to exist » (p.858)
	1991	Savage, Nix, Whitehead & Blair	« have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it » (p.61)
	1992	Hill & Jones	« constituents who have a legitimate claim on the firm (...) established through the existence of an exchange relationship (...) supplying the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied by (by inducements). » (p.133)
	1994	Clarkson	« Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake. » (p.5)
	1995	Clarkson	« Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. » (p.106)
	1995	Näsi	« interact with the firm and thus make its operation possible » (p.19)
	2000	Kochan & Rubinstein	« supply critical resources (...) putting their assets at risk (...) amass sufficient power to challenge the privileged position investors » (p.373)
	2002	Post, Preston & Sachs	« individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and who are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers. » (p.8)
Acception large du concept de partie prenante	1979	Sturdivant	« people who are affected by corporate policies and practices and who see themselves as having a stake in the business. » (p.54)
	1983	Freeman & Reed	« can affect the achievement of an organization' objectives or who is affected by the achievement of an organization' objectives » (p.91)
	1983	Mitroff (cité et traduit par Gond & Mercier, 2004, p.6)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
	1984	Freeman	« Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives » (p.46)
	1991	Thompson & al.	« in relation with an organization » (p.209)
	1995	Brenner	« are or which could impact or be impacted by the firm / organization » (p.76)
	1995	Donalson & Preston	« persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity » (p.85)
	1997	Mitchell, Agle & Wood	« possessing one or more of three relationship attributes : power, legitimacy and urgency. » (p.853)
	2000	Gibson	« any individual or group with power to be a threat or benefit. » (p.245)

Tableau 1-3 : Définitions des parties prenantes (traductions libres)

Acception étroite du concept de partie prenante	1963	Stanford Research Institute (cité par Mullenbach, 2003)	« ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (p.112)
	1983	Freeman & Reed	« dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p.91)
	1988	Bowie (cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997)	« sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (p.858)
	1991	Savage, Nix, Whitehead & Blair	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... la capacité des les influencer » (p.61)
	1992	Hill & Jones	« participants qui ont une revendication légitime envers l'entreprise (...) basée sur l'existence d'une relation d'échange (...) fournissant à l'entreprise des ressources indispensables (contributions) en échange desquels ils attendent que leurs intérêts soient satisfaits (par incitation). » (p.133)
	1994	Clarkson	« Les parties prenantes volontaires encourent un risque lié à leur investissement en capital, humain ou financier, dans une entreprise. Les parties prenantes involontaires supportent un risque lié aux activités de l'entreprise. Mais sans l'élément de risque, il n'y a pas d'enjeu. » (p.5)
	1995	Clarkson	« Les parties prenantes sont des personnes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans une organisation et ses activités passées, présentes et futures. » (p.106)
	1995	Näsi	« qui interagissent avec l'entreprise et rendent son activité possible » (p.19)
	2000	Kochan & Rubinstein	« apportent des ressources indispensables (...) placent leurs actifs en jeu (...) et avoir un pouvoir suffisant pour défier les concurrents » (p.373)
	2002	Post, Preston & Sachs	« contribuent volontairement ou non à la capacité de la firme à sa création de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (p.8)
Acception large du concept de partie prenante	1979	Sturdivant	« individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt lié à son activité. » (p.54)
	1983	Freeman & Reed	« peut affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » (p.91)
	1983	Mitroff (cité et traduit par Gond & Mercier, 2004, p.6)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
	1984	Freeman	« Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (p.46)
	1991	Thompson & al.	« en relation avec l'organisation » (p.209)
	1995	Brenner	« qui sont ou qui pourraient impacter ou être impacté par l'entreprise » (p.76)
	1995	Donalson & Preston	« personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et/ou de fond de l'activité de l'entreprise » (p.85)
	1997	Mitchell, Agle & Wood	« qui possède un ou plusieurs des trois attributs relationnels : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. » (p.853)
	2000	Gibson	« individu ou groupe avec le pouvoir d'être une menace ou un bénéfice. » (p.245)

3.4. Modélisation et objectifs de la théorie des parties prenantes

En 1995, Donaldson & Preston modélisent la théorie des parties prenantes. Ils raisonnent en termes d'*inputs*¹ et d'*outputs*² et opposent le modèle traditionnel de la firme (figure 1-9) au modèle de la firme et de ses parties prenantes (figure 1-10).

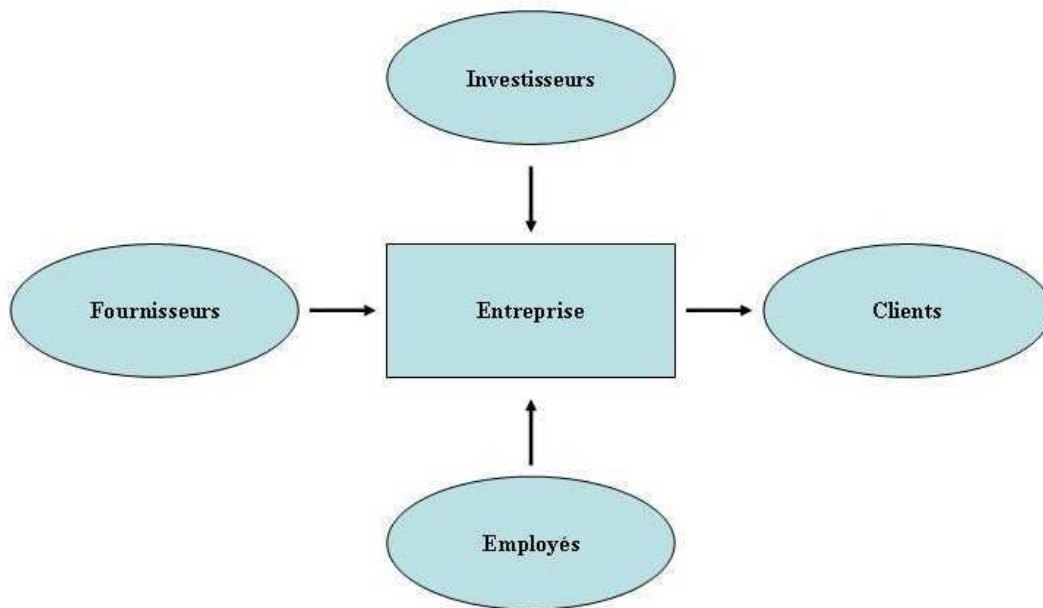


Figure 1-9 : Le modèle traditionnel de la firme (d'après Donaldson & Preston, 1995, p. 68)

Dans le premier modèle, les investisseurs, les fournisseurs et les employés participent aux activités de l'entreprise et reçoivent donc une rémunération en compensation de leurs ressources et/ou de leur temps (sous forme de dividendes, de règlements ou de salaires selon les cas). L'entreprise transforme ces *inputs* pour les proposer aux consommateurs (sous forme d'*outputs*).

Dans le modèle des parties prenantes, chaque groupe ou individu qui participe aux activités de l'entreprise reçoit une contrepartie sans qu'il y ait de priorité des uns par rapport aux autres. La figure illustre le fait que tous les groupes ont la même importance pour l'entreprise au travers de l'équidistance des groupes. Par ailleurs, les groupes sont plus nombreux et les relations symbolisées par des flèches doublement orientées démontrent l'interdépendance des parties prenantes avec l'organisation.

¹ Entrées

² Sorties

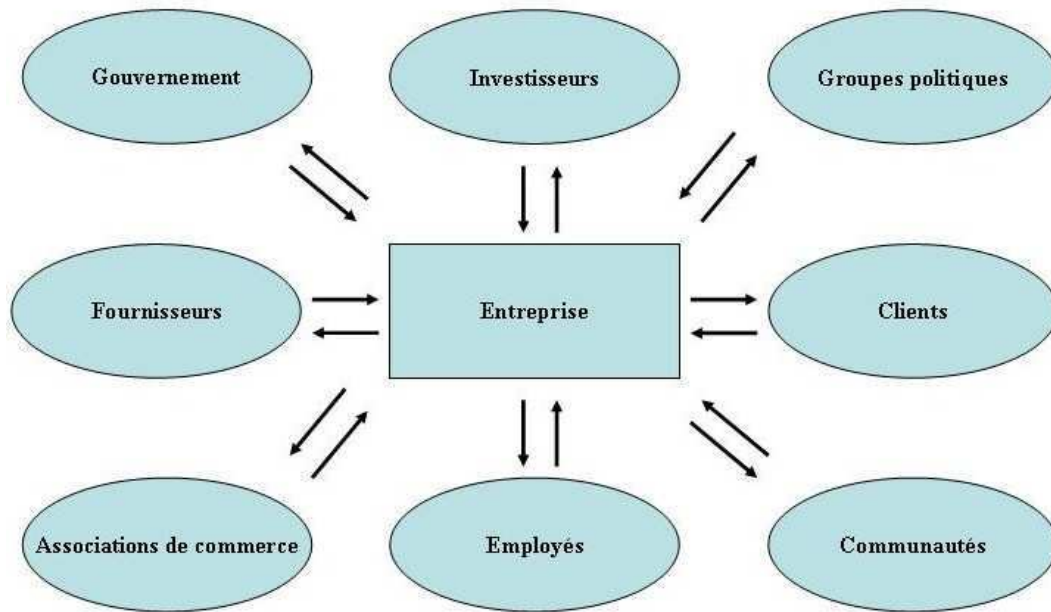


Figure 1-10 : Le modèle des parties prenantes (d'après Donaldson & Preston, 1995, p. 69)

A partir des travaux de Freeman (1984), de Donaldson & Preston (1995) et de Clarkson (1995), nous proposons la représentation suivante de l'entreprise et de ses parties prenantes (figure 1-11). Nous distinguons des parties prenantes de premier ordre (flèches pleines) sans lesquelles l'entreprise ne peut fonctionner et assurer sa survie et des parties prenantes de second ordre (flèches en pointillés) qui exercent ou subissent une influence de l'organisation, sans pour autant être nécessairement liées contractuellement avec elle.

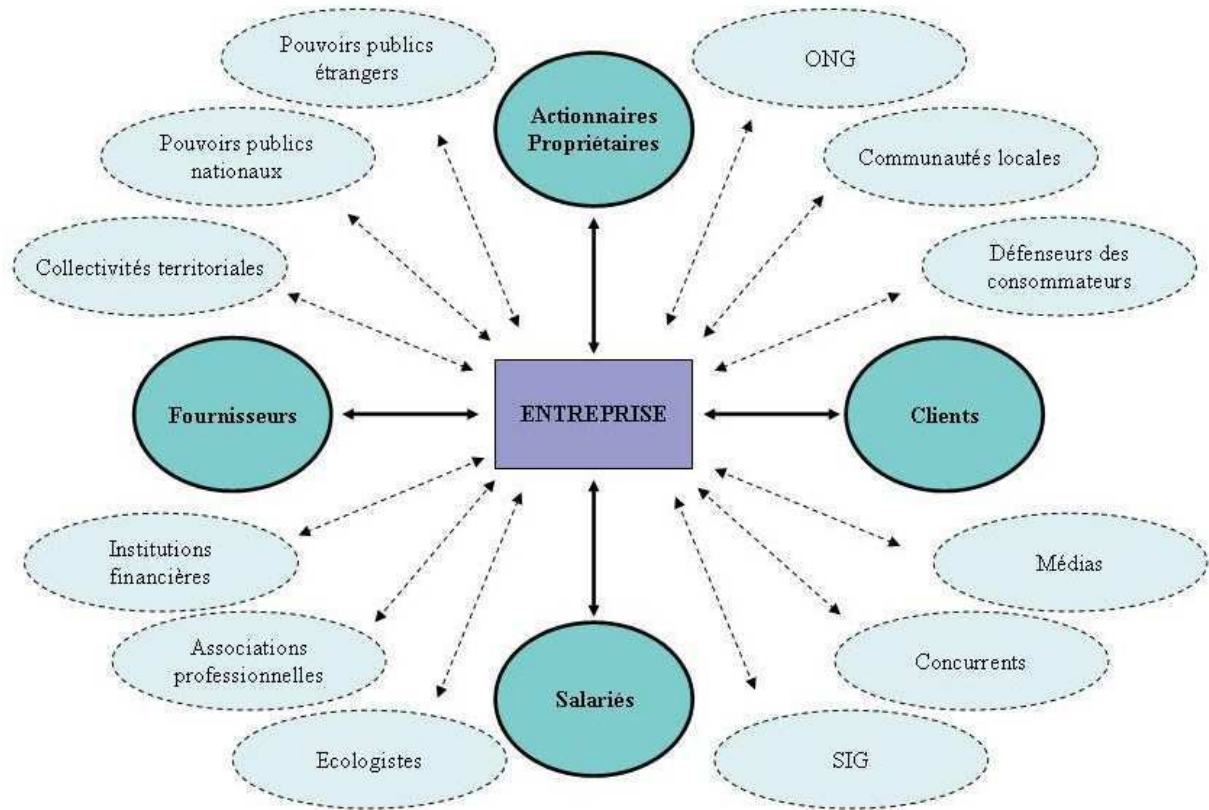


Figure 1-11 : Les parties prenantes de l'entreprise (adapté de Freeman, 1984 et Clarkson, 1995)

Au-delà de la représentation de l'organisation au sein de son environnement et, donc, de son aspect descriptif, la théorie des parties prenantes se veut aussi être une théorie de la firme opérationnelle et managériale. L'idée défendue par les tenants de la théorie des parties prenantes est que d'autres groupes que les actionnaires sont susceptibles d'influencer la performance de l'organisation. La question d'une **corrélation positive entre performance sociétale et performance financière** fait dès lors l'objet de nombreux travaux et débats scientifiques (Boiral, 2005, Rubinstein, 2006, Saulquin & Schier, 2007, Cardebat & Sirvent, 2008).

3.5. Typologies des parties prenantes

L'existence de parties prenantes et l'idée selon laquelle l'optimisation des relations avec ces parties prenantes constitue un aspect incontournable du management des entreprises est aujourd'hui communément admise par la littérature managériale, tant académique que professionnelle. Comme nous l'avons constaté, les ouvrages et articles scientifiques relatifs au concept de *stakeholder* se sont multipliés depuis la parution de l'ouvrage de Freeman en 1984. Nous avons aussi établi que ces approches étaient variées et donnaient lieu à plusieurs interprétations et définitions de concept de partie prenante. Partant de ce constat, certains chercheurs ont tenté d'identifier plus finement les parties prenantes en proposant des typologies. Sans toutefois prétendre à l'exhaustivité, nous présentons ici certaines des typologies les plus mobilisées et utilisées en référence par la littérature relative à la théorie des parties prenantes.

3.5.1. Parties prenantes primaires et secondaires

En 1995, Clarkson publie un article consacré à l'évaluation de la performance sociétale des entreprises. Il s'appuie sur un programme de recherche entamé en 1983. Basée sur les comportements réels de 70 des 250 plus grandes entreprises canadiennes, cette recherche a pour objectif de proposer un cadre et une méthodologie permettant l'analyse et la mesure de la performance sociétale des entreprises. Il propose alors une typologie simple des parties prenantes. Selon lui, il en existe deux catégories : les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires (p. 106). Les parties prenantes primaires sont celles sans lesquelles l'entreprise ne pourrait poursuivre son activité. Elles ont avec elle une relation contractuelle. Il s'agit des salariés, des actionnaires, des investisseurs, des fournisseurs et des clients, mais aussi de l'Etat et des collectivités locales qui fournissent des infrastructures, organisent les marchés, qui édictent les lois et auxquels les entreprises doivent payer des impôts et des taxes. Pour Clarkson, il y a un fort niveau d'interdépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes primaires, à tel point que la défaillance de l'organisation à l'égard d'une de ces parties prenantes primaires peut remettre en cause ses performances mais aussi son existence même. Il attribue plusieurs faillites d'entreprises ou des cessations de certaines de leurs activités à l'incapacité des managers de gérer correctement leur « système de parties prenantes ». Les parties prenantes secondaires sont, quant à elles, définies comme celles qui

peuvent influencer l'entreprise ou être affectées par son comportement. Contrairement aux parties prenantes primaires, elles ne sont pas liées contractuellement avec l'entreprise et, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à sa survie. Clarkson inclut dans ce groupe les médias et les groupes d'intérêt (associations, lobbyistes, ONG, etc.) qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique pour ou contre l'entreprise et ses activités, ce qui a des conséquences positives ou négatives sur sa performance.

3.5.2. Parties prenantes internes et externes

Une autre approche est proposée par Carroll & Näsi en 1997. Ils distinguent les parties prenantes internes et externes selon leur « localisation » par rapport à l'entreprise. Les personnes et groupes de personnes évoluant à l'intérieur de l'entreprise (salariés, propriétaires, dirigeants, actionnaires) constituent les parties prenantes internes. Le second groupe de parties prenantes est constitué des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise (clients, concurrents, médias, fournisseurs, gouvernement, collectivités locales, groupes de pression, etc.). Dans la même logique, Martinet (1984) différencie également les parties prenantes internes et externes selon qu'elles se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il semble cependant s'intéresser en priorité aux parties prenantes indispensables à la survie de l'entreprise (d'une part, les employés, ouvriers, cadres, dirigeants, actionnaires et comités d'entreprise et d'autre part, les clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, distributeurs). L'originalité de l'approche de Martinet est de proposer une troisième catégorie de parties prenantes appelées ubiquistes. Il s'agit de groupes proches des parties prenantes internes mais dotées d'un statut particulier et différent. L'auteur fait référence aux administrateurs, aux syndicats et à l'inspection du travail.

3.5.3. Typologie des parties prenantes par attributs : pouvoir, légitimité et urgence

Parmi toutes les tentatives d'identification et de catégorisation des parties prenantes, la typologie proposée en 1997 par Mitchell, Agle & Wood est certainement une des plus mobilisées, notamment parce qu'elle comporte l'avantage de fournir un modèle plus seulement descriptif mais aussi dynamique. L'objectif, pour les auteurs, est de contribuer à répondre à la question posée par Freeman en 1994 « *who and what really counts ?* ». La

typologie des parties prenantes proposée par Mitchell, Agle & Wood permet d'analyser leur niveau d'influence sur l'organisation en fonction de trois caractéristiques ou attributs :

- le pouvoir : le pouvoir d'influencer les décisions de l'organisation ;
- la légitimité : le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise ;
- l'urgence : le caractère urgent des droits (ou attentes) que les parties prenantes peuvent exercer sur l'entreprise.

Les auteurs définissent sept catégories de parties prenantes selon qu'elles possèdent un, deux ou trois de ces attributs. Une fois les parties prenantes clairement identifiées et catégorisées, l'organisation peut et doit s'attacher à gérer au mieux ses relations avec elles.

Le pouvoir

La définition du **pouvoir** retenue par les auteurs découle de celle de Pfeffer qui la définit comme suit :

« a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done.¹ »

(Pfeffer, 1981, cité par Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 865)

Les auteurs notent que le pouvoir peut être coercitif, lorsqu'il s'exerce à travers la force, la restriction ou même la violence ; utilitaire, lorsqu'il est basé sur les ressources matérielles ou financières ou normatif lorsqu'il est fondé sur des ressources symboliques (par exemple, le prestige).

Les parties prenantes dotées de cet attribut peuvent l'utiliser pour imposer leur volonté dans la relation qu'elles entretiennent avec l'organisation concernée. Il s'agit d'un pouvoir d'influence des décisions organisationnelles qui dépend des ressources contrôlées par les parties prenantes et de leur degré d'interdépendance avec l'organisation. En effet, toutes les entreprises ont besoin d'accéder à des ressources détenues par des groupes externes. En contrepartie, ces parties prenantes attendent que certaines de leurs exigences soient satisfaites (Pfeffer & Salancik, 1978).

¹ « une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela. » (Traduction libre)

La légitimité

La notion de **légitimité** est assez complexe à définir et à opérationnaliser car elle renvoie à des représentations sociales, le plus souvent subjectives, qui varient selon le niveau d'analyse retenu (individuel, organisationnel ou sociétal). De plus, la littérature n'envisage pas toujours la légitimité organisationnelle sous le même angle.

Pour les tenants de l'approche stratégique (Pfeffer & Salancik, 1978), la légitimité est une ressource opérationnelle que les organisations tirent de leur environnement culturel et qu'elles utilisent pour réaliser leurs objectifs. Pour les défenseurs de l'approche institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), la légitimité est un ensemble de « croyances constitutives ». D'un côté, elle est liée à la manière dont l'organisation est construite et conduite. D'un autre côté, elle dépend de comment l'organisation est comprise et évaluée.

La théorie institutionnelle envisage la légitimité comme un synonyme de l'institutionnalisation et non comme une ressource opérationnelle. Dans leur article, Mitchell, Agle & Wood se réfèrent à la définition de la légitimité proposée par Suchman en 1995 :

« Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. »¹ (p. 574)

Quand l'auteur note qu'il s'agit d'une perception ou d'une supposition, il met l'accent sur le caractère subjectif de l'évaluation de la légitimité de l'organisation. Quand il précise que cette perception est généralisée, il renvoie à l'évaluation globale du comportement de l'organisation par l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de bien comprendre que la légitimité ne se décrète pas mais qu'elle correspond à une perception largement répandue et admise. Suchman insiste sur cet aspect quand il parle de système « socialement construit » : il s'agit ici de la perception collective et non de l'opinion d'observateurs particuliers. Suchman note par ailleurs qu'il existe plusieurs types de légitimité qui s'appuient sur des dynamiques comportementales différentes.

¹ « La légitimité est une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. » (Traduction libre)

La légitimité pragmatique repose sur la prise en compte des intérêts des parties prenantes les plus proches de l'organisation. Celle-ci les intègre pour (co)construire ses propres objectifs et sa stratégie. La légitimité morale reflète une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités. Elle repose sur la croyance que l'activité de l'organisation favorise le bien-être de la société. Enfin, la légitimité cognitive est basée sur la connaissance, plutôt que sur les intérêts ou l'évaluation. Cette forme de légitimité est le plus souvent réservée aux organisations politiques ou du secteur des technologies possédant un pouvoir d'imposition très élevé qui leur permet de persuader leurs parties prenantes que leur activité « va-de-soi » et qu'il serait impensable que les choses soient autrement. Le travail de Suchman conduit à proposer des stratégies de légitimation pour gagner, conserver ou recouvrer sa légitimité organisationnelle.

Pour leur typologie des parties prenantes, Mitchell, Agle & Wood retiennent de l'analyse de Suchman que la légitimité est :

« a desirable social good, that it is something larger and more shared than a mere self-perception, and that it may be defined and negotiated differently at various levels of social organization. »¹ (p. 867)

Associée au pouvoir, la légitimité conduit à une relation d'autorité envers l'organisation concernée.

L'urgence

Le dernier attribut identifié par Mitchell, Agle & Wood pour catégoriser les parties prenantes est **l'urgence**. L'urgence est la variable qui confère au modèle son caractère dynamique et qui lui procure son originalité puisque, jusqu'ici, une telle variable n'apparaissait pas dans la littérature relative aux parties prenantes. Les auteurs définissent l'urgence comme le degré d'attention immédiate nécessité par les exigences d'une partie prenante. Cette définition est mise en œuvre grâce à deux caractéristiques complémentaires et nécessaires : la sensibilité au temps et la criticité. La sensibilité temporelle correspond à la limite à partir de laquelle la partie prenante considère que le délai de réponse à sa demande

¹ « un bien social désirable, quelque chose de plus large et de plus partagé qu'une simple perception de soi-même et qu'elle peut être définie et négociée différemment à des niveaux variables de l'organisation sociale » (Traduction libre)

devient inacceptable. La criticité dépend de l'importance de l'exigence formulée ou de l'importance de la relation entretenue avec la partie prenante qui l'a exprimée.

Les auteurs émettent plusieurs remarques relatives à ces attributs. Ils précisent, tout d'abord, que chacun d'entre eux est une variable et non un état stable et définitif. Ils peuvent être acquis par des parties prenantes qui n'en disposaient pas et, inversement, perdus par celles qui en bénéficiaient. Ils notent également que l'existence – ou le degré de présence – de chaque attribut est une question de perception de la réalité et non une réalité objective. Ils proviennent des perceptions qu'en ont les différents acteurs sociaux. Enfin, ils précisent que la possession d'un attribut n'en rend pas l'utilisation obligatoire car une organisation peut ne pas être consciente de posséder telle ou telle caractéristique ou bien choisir de ne pas l'utiliser.

Typologie des parties prenantes fondée sur ces trois attributs

Selon cette typologie, les parties prenantes de l'entreprise sont les personnes ou les groupes de personnes qui possèdent au moins un des trois attributs dans leur relation avec elle. Sur la base de ces trois caractéristiques, les auteurs identifient sept types de parties prenantes réparties en trois catégories. Les parties prenantes « latentes »¹ possèdent un attribut. Les parties prenantes « en attente »² en possèdent deux. Les parties prenantes « qui font autorité »³ sont dotées des trois. Il convient ici de bien insister sur le fait que la possession ou non d'une caractéristique dépend de la perception de l'entreprise et de ses dirigeants. Ce sont eux qui reconnaissent à leurs parties prenantes de détenir un ou plusieurs des trois attributs.

L'organisation fait généralement preuve d'une certaine indifférence à l'égard de ses **parties prenantes « latentes »** (et réciproquement). Tout au plus les managers les surveillent-elles au cas où elles deviendraient des parties prenantes « en attentes » dotées d'un deuxième attribut. Les parties prenantes qui possèdent uniquement la caractéristique « pouvoir » sont appelées parties prenantes « **dormantes** »⁴. Elles ont le pouvoir d'imposer leur volonté à

¹ Michell, Agle & Wood parlent de *latent stakeholders* (p.873)

² Michell, Agle & Wood parlent de *expectant stakeholders* (p.873)

³ Michell, Agle & Wood parlent de *definitive stakeholders* (p.873) (Traduction proposée par Mullenbach-Servayre, 2007)

⁴ Michell, Agle & Wood parlent de *dormant stakeholders* (p.874)

l'organisation mais comme elles n'ont pas de légitimité ou de requête urgente à formuler, leur pouvoir reste inutilisé.

Les parties prenantes dites « **discrétionnaires** »¹ possèdent l'attribut « légitimité » mais n'ont ni d'exigences urgentes, ni le pouvoir d'influencer l'organisation. En l'absence de ces deux caractéristiques, aucune pression ne s'exerce sur les dirigeants de l'organisation pour établir une relation avec ce type de partie prenante. Pourtant, les managers peuvent choisir de le faire, en particulier dans une logique de RSE puisqu'il convient alors d'exercer aussi sa responsabilité discrétionnaire (Carroll, 1979) ou philanthropique (Carroll, 1991) à l'égard de ce type de partie prenante.

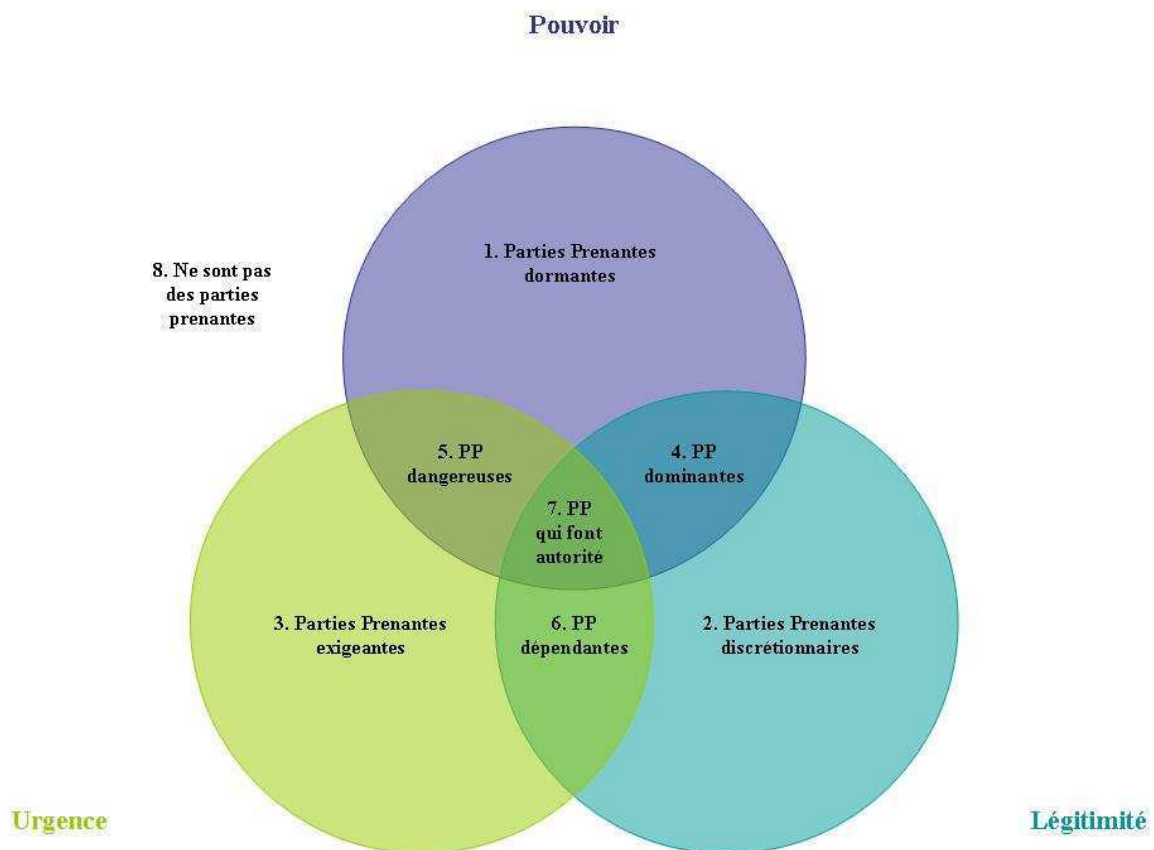


Figure 1-12 : Typologie des parties prenantes par attribut (adapté de Mitchell, Agle & Wood, 1997)

¹ Michell, Agle & Wood parlent de *discretionary stakeholders* (p.875)

Les parties prenantes « **exigeantes** »¹ formulent des requêtes urgentes mais comme elles ne disposent ni de pouvoir, ni de légitimité, elles ne constituent pas une menace pour l'organisation. Mitchell, Agle & Wood les comparent aux « moustiques bourdonnant dans les oreilles des managers » : un bruit agaçant mais pas suffisamment important pour qu'on s'en préoccupe réellement. Par exemple, un individu isolé arpétant la rue devant le siège d'une grande entreprise du secteur du nucléaire avec une pancarte annonçant la fin du monde et accusant l'entreprise d'en être la cause ne sera pas perçu comme une véritable menace méritant qu'on s'en occupe. Par contre, s'il s'agit d'un individu ou d'un groupe d'individus appartenant à une association reconnue (par exemple *Greenpeace*) et donc dotée de légitimité, alors, l'organisation agira et adoptera une stratégie adaptée de manière à répondre à cette partie prenante.

La possession de deux des trois attributs place les parties prenantes concernée dans une position plus active vis-à-vis de l'organisation. Elles sont perçues par les dirigeants comme « attendant quelque chose » de l'organisation. Celle-ci porte donc une attention accrue à ces **parties prenantes « en attente »**. D'après Mitchell, Agle & Wood ces parties prenantes méritent une attention accrue. En fonction des combinaisons de caractéristiques, il existe trois types de parties prenantes « en attente ». Les parties prenantes « **dominantes** »² sont dotées des attributs « légitimité » et « pouvoir ». Elles sont donc en capacité d'agir et émettent des requêtes légitimes à l'égard de l'organisation. Celle-ci prend donc en compte les attentes de ces parties prenantes. L'importance de ces parties prenantes est telle qu'elle se traduit souvent par une reconnaissance formelle au sein de l'organisation de leur pouvoir et de leur légitimité, par exemple au travers d'un service spécifique dans l'organigramme (ressources humaines pour les salariés, service clients, service des relations presse, etc.) et par la production de rapports qui leurs sont destinés (par exemple aux actionnaires et investisseurs). Sans être les plus importantes du modèle de Mitchell, Agle & Wood, ces parties prenantes font l'objet d'une attention importante de la part des dirigeants.

Les parties prenantes qui ont des requêtes urgentes et légitimes sont dites « **dépendantes** »³ car, pour faire valoir leurs attentes, elles dépendent du bon vouloir de l'organisation (puisqu'elles n'ont aucun pouvoir sur elle) ou du pouvoir d'autres parties

¹ Michell, Agle & Wood parlent de *demanding stakeholders* (p.875)

² Michell, Agle & Wood parlent de *dominant stakeholders* (p.876)

³ Michell, Agle & Wood parlent de *dependent stakeholders* (p.877)

prenantes qui leur servent, en quelques sortes, de relais. Une partie prenante « dépendante » deviendra plus importante si l'urgence de sa demande est relayée par une partie prenante « dominante ». Mitchell, Agle et Wood insistent sur cet aspect qui renforce le caractère dynamique de leur modèle. Ils illustrent cette situation par la catastrophe provoquée par le naufrage de l'Exxon Valdez en 1989, sur la côte de l'Alaska. La marée noire qui s'ensuivit toucha de nombreuses parties prenantes qui se retrouvèrent alors avec des exigences légitimes et urgentes mais pas ou peu de pouvoir pour les faire valoir (les résidents, la faune et la flore, etc.). Elles se sont donc appuyées sur le gouvernement de l'Etat d'Alaska, les médias et la cours de justice compétente pour obtenir aides et réparations.

Les parties prenantes qui possèdent les caractéristiques « urgence » et « pouvoir » sont qualifiées de « **dangereuses** »¹ car elles peuvent adopter, à l'égard de l'organisation, un comportement coercitif, voire même violent. Les auteurs citent en exemple les extrémistes de tout bord qui peuvent aller jusqu'à perpétrer des crimes (attentats, enlèvements, etc.) pour faire entendre leurs exigences. C'est le caractère illégitime des ces parties prenantes et de leurs attentes qui les rend dangereuses. Il est très important pour l'organisation d'identifier ce type de parties prenantes pour anticiper, atténuer et/ou contrer la violence de leurs actions.

Logiquement, les parties prenantes qui possèdent les trois attributs identifiés par Mitchell, Agle & Wood sont les plus importantes pour l'organisation. Les auteurs les qualifient de parties prenantes « **qui font autorité** »². Le mouvement le plus courant (puisqu'il s'agit d'une analyse dynamique des parties prenantes) est celui d'une partie prenante « dominante » qui émet une requête urgente et se retrouve donc dotée des trois caractéristiques.

L'intérêt de ce modèle réside bien dans son caractère dynamique. N'importe quelle partie prenante peut changer de catégorie en acquérant – ou au contraire, en perdant – un des attributs. Toute « carte » des parties prenantes établie à partir de ce modèle n'est donc valable qu'au moment précis où la perception des dirigeants et managers de l'organisation est étudiée.

¹ Mitchell, Agle & Wood parlent de *dangerous stakeholders* (p.877)

² Mitchell, Agle & Wood parlent de *definitive stakeholders* (p.873) (Traduction proposée par Mullenbach-Servayre, 2007)

3.6. Les différentes dimensions de la TPP

Savoir pourquoi l'entreprise doit prendre en compte ses parties prenantes dans sa gouvernance constitue un enjeu important de la théorie des parties prenantes. La plupart des auteurs font état d'une dimension stratégique ou managériale, d'une part, et d'une dimension éthique ou normative, d'autre part. Dans sa vision managériale, la théorie des parties prenantes propose des outils, des actions et des comportements visant à gérer au mieux les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, dans le but d'accroître sa performance organisationnelle. Dans sa vision éthique, la théorie des parties prenantes préconise de prendre en compte les *stakeholders* en raison de la légitimité de leurs attentes et de leurs intérêts. En 1995, Donaldson & Preston (1995) opèrent une distinction en trois parties de la théorie des parties prenantes qui comporte selon eux une dimension descriptive, une dimension instrumentale et une dimension normative.

3.6.1. Dimension descriptive

La **dimension descriptive** dépeint les caractéristiques des parties prenantes et explique les comportements de l'entreprise à leur égard. Il s'agit de représenter les relations d'une organisation donnée avec son environnement. Donaldson & Preston notent que la théorie des parties prenantes permet de décrire plusieurs éléments (p. 70) :

- la nature des relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes : la théorie des parties prenantes permet d'établir comment les parties prenantes affectent les décisions de l'organisation ou sont elles-mêmes affectées par ces mêmes décisions ;
- les processus de management : la théorie des parties prenantes décrit la manière dont les dirigeants gèrent concrètement leurs relations avec leurs parties prenantes ;
- la façon dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par l'entreprise considérée : la théorie des parties prenantes établit que la nature des parties prenantes, leurs valeurs et leur influence sont des éléments importants pour anticiper le comportement organisationnel ;

- la manière dont certaines entreprises sont vraiment gérées : autrement dit, pour décrire les démarches des entreprises en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Pour les auteurs, la théorie des parties prenantes permet la modélisation de l'entreprise et de ses relations avec son environnement. Elle la représente comme une « *constellation d'intérêts coopératifs et concurrents* »¹. Cette dimension est importante car elle permet d'expliquer l'apparition de nouvelles formes organisationnelles qui prennent davantage en compte les intérêts des parties prenantes. De plus, la modélisation des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes permet d'analyser et de comprendre les relations passées et présentes qu'elles entretiennent et, également, d'anticiper le comportement organisationnel.

3.6.2. Dimension instrumentale

Si la théorie des parties prenantes est incontestablement une théorie descriptive, elle comporte également une **dimension instrumentale**. Ce type d'approche s'intéresse aux connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle. L'hypothèse retenue est que l'intégration des intérêts des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise peut être créatrice de valeur (croissance, stabilité, profits, image...). Pour les défenseurs de la théorie des parties prenantes, les entreprises qui adoptent une stratégie de management prenant en compte les attentes et intérêts de leurs parties prenantes sont, toutes choses égales par ailleurs, plus performantes. Ainsi, Jones (1995) affirme que les entreprises qui développent des relations de coopération et de confiance avec leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif significatif par rapport à celles qui ne le font pas (p. 422). Dans cette perspective, l'entreprise est perçue et représentée comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post, Preston & Sachs, 2002, p. 10). La dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes est présente dans toutes les définitions des parties prenantes qui font référence à leur caractère incontournable pour la survie de l'entreprise (cf. tableaux 1-2, p. 63 et 1-3, p. 64) puisque cela indique clairement que les entreprises doivent coopérer avec leurs parties prenantes pour assurer leur survie. La gestion des relations avec les parties prenantes permet donc à l'entreprise de réaliser ses objectifs puisqu'elle contribue à la pérennité et à la performance de

¹ « *constellation of cooperative and competitive interests* » (p.66)

ses activités et donc, à la satisfaction des actionnaires. Cependant, dans cette vision de la théorie des parties prenantes, la justification de la prise en compte des intérêts des parties prenantes repose uniquement sur la poursuite des objectifs de survie et de performance de l'entreprise. C'est parce que l'entreprise a besoin du soutien de ses parties prenantes qu'elle adopte un comportement organisationnel qui leur est favorable et accepte de satisfaire leurs demandes. On se situe ici dans une relation « donnant-donnant » qui ne présume en rien de l'acceptation par l'entreprise de ses responsabilités sociétales.

3.6.3. Dimension normative

Cette vision éthique de la théorie des parties prenantes est prise en compte dans sa **dimension normative**. Pour Donaldson & Preston (1995) le cœur de la théorie des parties prenantes est normatif car elle établit les principes moraux et philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Dans cette optique, la théorie des parties prenantes est moins un apport managérial destiné à optimiser la performance de l'entreprise grâce à la gestion de ses relations avec ses parties prenantes qu'une aide pour le faire de façon éthique. Les parties prenantes sont « *personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et/ou de fond de l'activité de l'entreprise* » (p. 85). Elles sont identifiées et définies par leurs intérêts à l'égard de l'entreprise, que l'entreprise ait elle-même ou non des intérêts liés à leurs activités. Dans cette approche normative, les auteurs insistent sur le fait que la prise en considération des parties prenantes s'effectue en fonction de leurs intérêts propres et non du bénéfice attendu pour l'organisation elle-même ou certaines autres de ses parties prenantes, comme par exemple les actionnaires. A ce niveau, la théorie des parties prenantes prescrit les comportements et pratiques à adopter envers ses parties prenantes de manière à équilibrer leurs exigences et leurs intérêts, parfois conflictuels.

Evan & Freeman (1993) qui sont à la base de ce courant de la théorie des parties prenantes vont jusqu'à affirmer que l'entreprise doit être dirigée au profit de ses parties prenantes et que celles-ci doivent participer à la prise des décisions susceptibles d'affecter leur bien-être. Ils insistent également sur l'importance de la relation fiduciaire que les dirigeants entretiennent avec leurs parties prenantes. Les fondements éthiques de la théorie des parties prenantes trouvent leurs sources dans plusieurs courants théoriques (cf. figure 1-8 p. 60) parmi lesquels l'éthique kantienne. Evan & Freeman rappellent ainsi l'impératif

catégorique formulé par Kant : « *chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* » (p. 82). Sur la base de ce principe et de la théorie de la justice sociale de Rawls (1971), les auteurs déduisent que chaque partie prenante mérite de la considération et un traitement équitable, et pas seulement en raison de son aptitude à servir les intérêts des autres. En 1999, Donaldson & Dunfee parlent, quant à eux, d'un contrat social entre l'entreprise et la société. Selon eux, ce contrat social confère à l'entreprise l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

Il convient de noter que, dans sa dimension normative, la théorie des parties prenantes ne néglige pas l'importance de l'aspect économique mais, au contraire, en reconnaît le caractère incontournable et tente de réconcilier les logiques économique et éthique qui doivent ou devraient gouverner les stratégies des entreprises. Ceci explique en partie le fait que la théorie des parties prenantes constitue un cadre privilégié pour modéliser la responsabilité sociétale des entreprises (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 118).

Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes sont modélisées par Donaldson & Preston (1995) sous la forme de cercles concentriques imbriqués (figure 1-13, p. 81). Le cercle le plus large représente l'approche descriptive de la théorie qui permet d'observer la réalité des relations de l'entreprise avec son environnement. Le cercle intermédiaire correspond à l'aspect instrumental qui tente d'établir des relations entre la performance de l'entreprise et la gestion de ses parties prenantes. Enfin, le cœur de la théorie est constitué par sa dimension normative qui lui confère ses fondements éthiques.

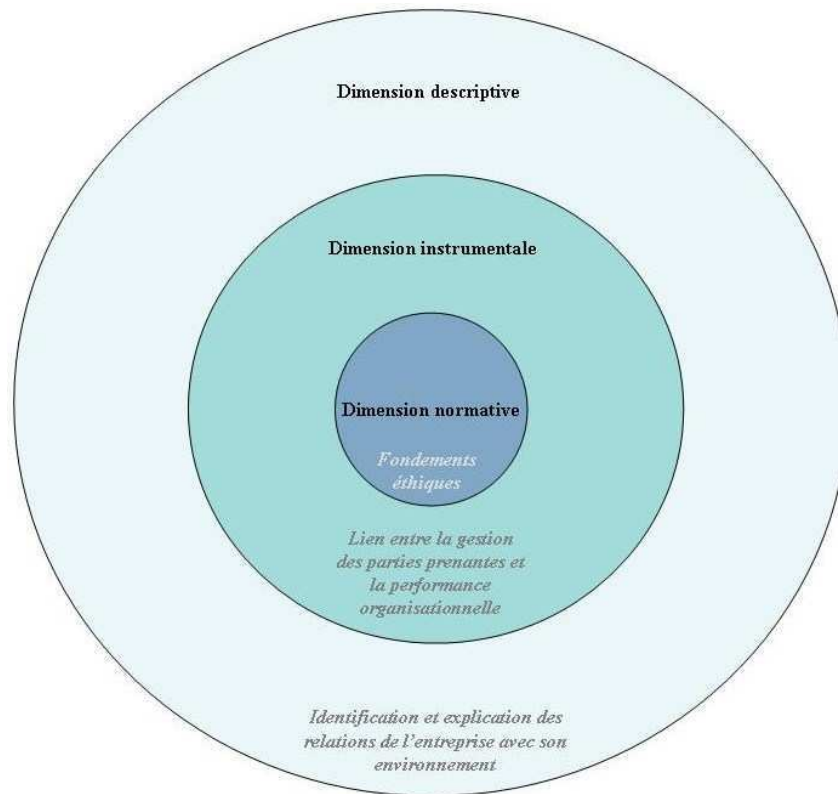


Figure 1-13 : Les dimensions de la théorie des parties prenantes (adapté de Donaldson & Preston, 1995)

Pour Donaldson & Preston, chaque dimension présente un intérêt différent mais a bel et bien une valeur en tant que telle et ne doit pas être sous-estimée. Partant de ce principe qu'une dimension ne peut se suffire à elle-même mais doit être complétée par les autres, Jones & Wicks tentent, en 1999, d'unifier la théorie des parties prenantes. Ils examinent les points communs entre les approches de la théorie des parties prenantes comme science sociale (descriptive et instrumentale) et l'approche fondée sur l'éthique normative. Leurs travaux conduisent à l'élaboration d'une théorie des parties prenantes dite « convergente » ou « théorie hybride » dont l'objectif est d'expliquer comment les dirigeants d'entreprise peuvent développer une activité « saine », tant au plan économique, qu'au plan moral.

Au-delà de son aspect descriptif, la théorie des parties prenantes a un objectif stratégique plus large et vise à refonder la vision de la firme dans la société. Pour légitimer l'existence d'une telle théorie – concurrente de la vision classique actionnariale de l'entreprise – la littérature doit répondre à une question fondamentale : qu'est-ce qui justifie la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises ? Les justifications théoriques de l'existence et de la prise en compte des parties prenantes ont été présentées

précédemment. Pour Andriof & Waddock (2002, pp. 30-33), la légitimité et le pouvoir constituent les deux principaux fondements de la justification de la prise en compte des parties prenantes (voir figure 1-8 p. 60). Ces deux caractéristiques figurent d'ailleurs déjà dans la typologie des parties prenantes de Mitchell, Agle & Wood (1997) qu'ils complètent par le concept d'urgence afin de donner une dimension dynamique au modèle. La façon même d'appréhender la théorie des parties prenantes a un impact déterminant sur les conséquences de la prise en compte de ces parties prenantes en matière de stratégies d'entreprises. Les théories des parties prenantes s'inscrivent dans deux paradigmes opposés (Gioia, 1999) ou complémentaires (Jones & Wicks, 1999) qui sont à l'origine de deux types de représentation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Pasquero, 2005) :

- une vision « orientée business », utilitariste, dans laquelle la RSE est perçue comme un outil au service des entreprises. La prise en compte des intérêts des parties prenantes est une condition de la performance des entreprises ;
- une vision « orientée éthique », normative, dans laquelle la RSE est vécue comme un idéal. La prise en compte des intérêts des parties prenantes découle des obligations morales de l'entreprise à leur égard.

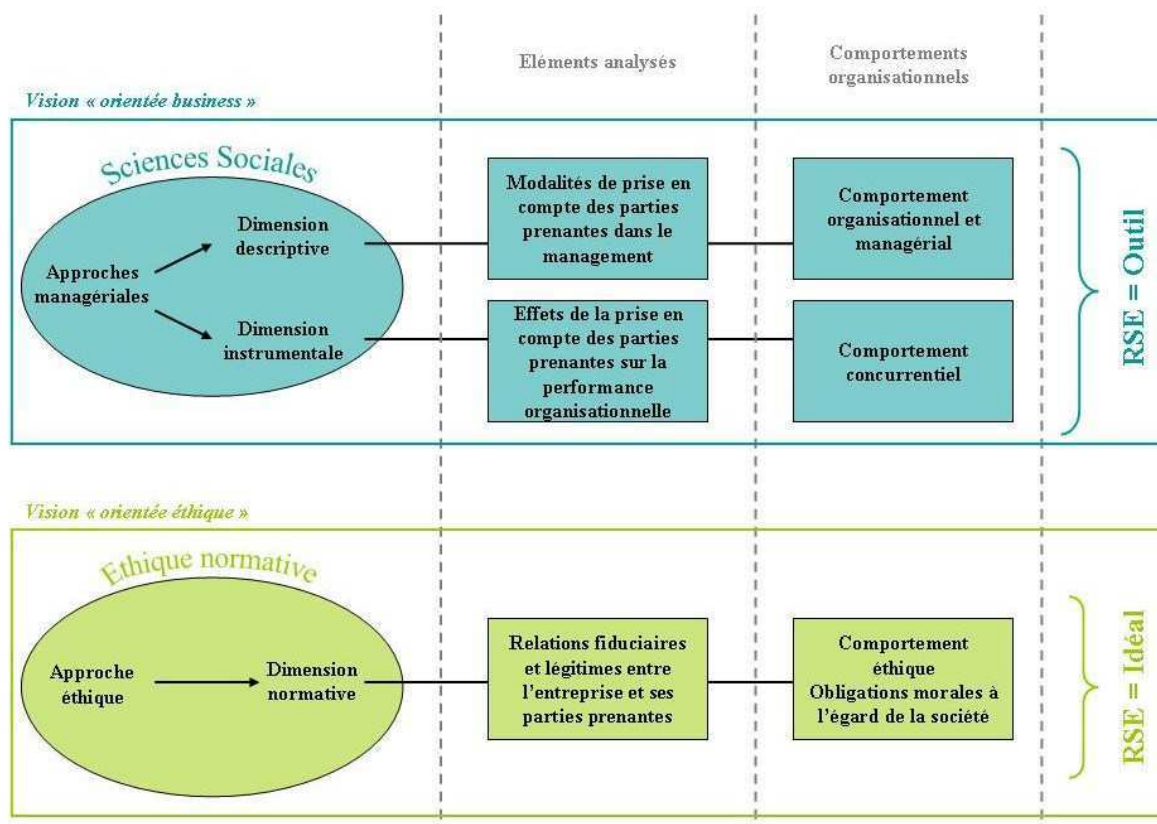


Figure 1-14 : Les principaux paradigmes de la théorie des parties prenantes

3.7. Extensions à d'autres champs

Comme nous l'avons établi, le concept de partie prenante est utilisé dans une perspective stratégique (notamment par Freeman en 1984) et dans une réflexion éthique sur le rôle de l'entreprise dans le champ *Business & Society*. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle (2010) constatent qu'il est également mobilisé dans quatre des principales disciplines de la gestion des entreprises : la finance, la comptabilité, le management et le marketing.

Tout d'abord, il convient de brièvement préciser la définition retenue pour chacune de ces disciplines. Pour la finance nous retenons principalement les travaux menés sur la façon de financer efficacement les entreprises et de maximiser les retours sur investissement. Concernant la comptabilité, nous nous intéressons particulièrement à la littérature relative aux mesures et aux rapports des activités de l'entreprise. Le management est un terme très large, au risque d'être parfois même « fourre-tout ». Nous le définissons donc précisément comme l'étude scientifique du comportement humain dans les organisations (Gordon & Howell, 1959, cité par Freeman et al., p. 123), et nous nous intéressons aux travaux sur le management des ressources humaines, l'étude du comportement organisationnel et, plus largement, des éléments qui ont trait au déploiement efficace de toutes les ressources (humaines, techniques et financières) de l'entreprise. Le marketing est quant à lui, par nature, transdisciplinaire. Kotler et Dubois (2000) en proposent la définition suivante :

« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui. » (p. 40)

Une autre approche – plus « orientée business » et tournée vers la gestion et le rôle du marketing au sein de l'entreprise – soutient que le marketing est :

« an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders¹. »²

L'intérêt de cette seconde définition est sa référence explicite au concept de partie prenante. Nous reviendrons plus longuement sur les liens entre marketing et théorie des parties

¹ « une fonction organisationnelle et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients et d'entretenir des relations clients profitables pour l'organisation et ses parties prenantes » (Traduction libre)

² Définition de l'*American Marketing Association* (<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>, consulté le 9 janvier 2012)

prenantes un peu plus loin au cours de ce développement. Les champs disciplinaires auxquels il sera fait référence ayant été définis, nous pouvons maintenant étudier comment ils sont parfois reliés à la théorie des parties prenantes.

3.7.1. Théorie des parties prenantes et finance

Bien que la plupart des travaux sur la finance ignorent les fondements moraux et normatifs de la théorie des parties prenantes, nombre d'entre eux reconnaissent aujourd'hui l'importance des parties prenantes et de leur prise en compte pour la maximisation des retours financiers et s'intéressent donc à la vision instrumentale de la théorie (Jones, 1995). Se référant à Friedman (1962), les économistes financiers donnent systématiquement une place prépondérante aux intérêts des actionnaires par rapport aux intérêts des autres parties prenantes de l'organisation. Jensen (1989) défend cette approche qui, selon lui, ne signifie pas pour autant que les entreprises doivent totalement se désintéresser de leurs autres parties prenantes :

« Several writers imply that running the corporation in the interests of shareholders means ignoring the interests of others corporate stakeholders. A corporation managed so as to maximise the value of its stock, they suggest, will ignore (or even harm) employees, suppliers, customers, and the communities in which it operates. This perspective simply makes no economic sense. A shareholder-driven company doesn't ignore its stakeholders. »¹ (p. 186)

Cependant, plusieurs des tentatives de rapprochement entre la perspective des parties prenantes et celle de la maximisation des profits des actionnaires se trouvent dans la littérature financière. Cloninger (1977) assure que l'objectif approprié devrait être de maximiser la valeur pour les parties prenantes et qu'un tel objectif

« reduce the incentive of agents to favor one group of stakeholders as the expense of others while doing no disservice to traditional financial techniques or analysis. »² (p. 82)

¹ « Plusieurs auteurs soutiennent que la poursuite des intérêts des actionnaires implique d'ignorer les intérêts des autres parties prenantes. Ils suggèrent qu'une entreprise gérée de manière à maximiser la valeur de ses actions ignorerait (ou même nuirait) à ses employés, fournisseurs, clients et à la communauté au sein de laquelle elle agit. Cette perspective n'a tout simplement aucun sens économique. Une compagnie dirigée en faveur de ses actionnaires n'ignore pas ses parties prenantes. » (Traduction libre)

² « Réduit l'incitation des agents à favoriser un groupe de parties prenantes aux dépens des autres tout en n'empêchant pas les techniques et analyses financières traditionnelles » (Traduction libre)

Wallace (2003) mesure, quant à lui, le lien entre la satisfaction des parties prenantes non financières et la performance financière et trouve une corrélation positive entre la bonne réputation de l'entreprise dans sa manière de traiter ses parties prenantes et un niveau élevé de création de valeur. Plus récemment encore, en 2007, Allen, Carletti & Marquez appliquent un modèle mathématique à la question et concluent que l'adoption d'une stratégie de gestion des parties prenantes peut permettre à une entreprise d'accroître sa valeur. Ils ont établi que les entreprises optant pour ce type de comportement augmentaient leur valeur car la préférence des consommateurs pour leurs produits leur permettaient d'accroître leur clientèle. A leur grande surprise, ils ont observé que les consommateurs étaient prêts à payer plus chers des produits et services provenant de ce type d'entreprises.

3.7.2. Théorie des parties prenantes et comptabilité

La théorie des parties prenantes a également contribué à la littérature relative à la comptabilité des entreprises. Nous avons vu que, dans le champ *Business & Society*, les recherches sur la RSE s'appuient sur la théorie des parties prenantes. De la même manière, dans le champ de la comptabilité, les chercheurs utilisent la logique de la théorie des parties prenantes pour justifier et développer la pratique de « *social reporting* »¹. Les chercheurs travaillent sur le lien entre le niveau de publication et la performance des entreprises (Roberts, 1992) et observent de fortes disparités géographiques selon les lois et cultures en vigueur dans les différents pays. Ils notent également qu'il y a plusieurs types de rapports² et que ceux-ci sont interconnectés (Bhimani & Soonawalla, 2005). Parallèlement à ces recherches sur les rapports publiés par les entreprises, plusieurs travaux de ce champ portent l'approche comptable de la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise (Baker & Owsen, 2002 ; Seal, 2006).

¹ Rapports sociaux

² *corporate financial reporting, corporate governance reporting, corporate social responsibility reporting, stakeholder value creation reporting*

3.7.3. Théorie des parties prenantes et management

La littérature managériale se réfère à la théorie des parties prenantes à plusieurs occasions. Le management des ressources humaines est notamment influencé par cette théorie. Plusieurs travaux tendent à démontrer que les entreprises qui pratiquent un management efficace de leurs parties prenantes sont plus à même d'attirer et de retenir une main d'œuvre hautement qualifiée (Albinger & Freeman, 2000 ; Greening & Turban, 2000). La théorie des parties prenantes est également utilisée dans la littérature managériale pour intégrer des éléments complémentaires – et, en particulier, une dimension humaine – à des modèles de management traditionnellement quantitatifs, par exemple dans les processus d'amélioration des systèmes de fabrication (Maull et al., 1990) ou dans les systèmes de développement de nouveaux produits et services (McQuarter et al. 1998). Freeman et al. (2010, p. 151) insistent sur le fait que la théorie des parties prenantes peut s'appliquer à de nombreuses situations et approches managériales.

3.7.4. Théorie des parties prenantes et marketing

Par définition, le marketing a pour objet la relation entre l'entreprise et l'une des ses parties prenantes : ses clients, et ce, de manière à maximiser les bénéfices de l'entreprise et donc à satisfaire ses actionnaires. Les spécialistes du marketing admettent aujourd'hui que les entreprises doivent se soucier de l'ensemble de leurs parties prenantes. Toutefois, leur logique reste encore fortement basée autour de l'importance de la relation client. Les marketeurs ont donc tendance à privilégier cette partie prenante. Ainsi, en 2003, Kotler insiste dès le début de son ouvrage sur l'erreur que commettraient les entreprises qui n'agiraient pas, prioritairement, en fonction de leurs clients (p. 21). Quelques pages plus loin, il convient de l'importance pour l'entreprise d'établir des relations étroites avec ses parties prenantes :

« The key is for the company to form close relationships with its stakeholders. The company needs to build a network of partners that all gain from their joint strategy and behaviour. Mutual trust is the bond. Selecting good partners and motivating them is the key to stakeholder marketing. »¹ (p. 119)

¹ « Le point clé, pour l'entreprise est de créer une relation étroite avec ses parties prenantes. L'entreprise doit construire un réseau de partenaires qui gagnent tous à adopter une stratégie et un comportement communs. La

De façon générale, le marketing tend à concentrer ses efforts sur un nombre restreint de parties prenantes, généralement, les clients, les actionnaires et, parfois, les salariés. Dans ce dernier cas, l'idée sous-jacente est souvent que plus les salariés sont satisfaits de leur situation professionnelle, plus leur motivation est importante et – en bout de chaîne – mieux ils sont susceptibles de satisfaire les clients de l'entreprise. Plusieurs auteurs proposent des modèles marketing basés sur la théorie des parties prenantes. Par exemple, Christopher, Payne & Ballantyne, (1991) établissent un modèle des « six marchés ». Ils identifient des « marchés » qui correspondent à des groupes de parties prenantes spécifiques (les clients, les fournisseurs, etc.) et suggèrent d'adopter une stratégie adaptée à chaque « marché » tout en tenant compte du fait qu'il existe des interactions entre ces « marchés ».

En plus de ce type d'applications de la théorie des parties prenantes à la littérature relative au marketing, on trouve plusieurs évolutions des concepts marketing qui découlent aussi de la théorie des parties prenantes et sont liés aux concepts d'éthique et de responsabilité sociétale d'entreprise. En 1998, O'Sullivan & Murphy utilisent la théorie des parties prenantes pour étudier les enjeux éthiques liés aux démarches d'« *ambush marketing* »¹ développées par certains annonceurs. Plus récemment, Maignan, Ferrell & Ferrell (2005) ont développé un cadre d'analyse basé sur les parties prenantes pour permettre aux managers d'intégrer la RSE au sein de leurs stratégies marketing. D'autres chercheurs s'intéressent aux fondements moraux de telles stratégies. En 2002, Crane & Desmond parlent du « marketing sociétal » qui se développe depuis les années 1970 et tentent d'établir sur quelles bases morales il est bâti. En plus des objectifs traditionnels de satisfaction du consommateur et de profit, le « marketing sociétal » poursuit, selon eux, un objectif de bien-être de long terme du consommateur et de la société en général. Cependant, ils concluent que cette nouvelle approche ne constitue qu'une évolution du marketing mais pas une réelle reconstruction morale du marketing. En effet, les entreprises qui adoptent un comportement socialement responsable le font avec un objectif de profitabilité. Selon les auteurs, il s'agit d'une évolution d'un égoïsme psychologique vers un égoïsme éthique, mais l'approche rationnelle du marketing rend les décisions moralement neutres. Les auteurs suggèrent l'utilisation de la

confiance mutuelle est une obligation. Sélectionner les bons partenaires et les motiver est la clé du marketing des parties prenantes. » (Traduction libre)

¹ Littéralement « marketing en embuscade » : il s'agit d'une stratégie marketing grâce à laquelle une entreprise s'associe indirectement à un événement (en particulier sportif) afin d'obtenir des bénéfices équivalents à ceux d'un sponsor officiel, sans en payer les droits. (Ellis, Gauthier & Séguin, 2011, Desbordes & Richelieu, 2011)

théorie des parties prenantes pour pousser plus avant les recherches sur le « marketing sociétal ».

En 2005, Patricia Thiéry s'intéresse à la relation entre RSE et marketing et aux différentes réalités managériales que recouvre la notion de « marketing sociétal ». Selon elle, il s'agit du marketing des produits et services qui intègrent l'engagement sociétal de l'entreprise. Il consiste à faire appel à l'éthique¹ et/ou à la solidarité pour doter les produits d'un sens supplémentaire. Cette offre « éthico-marchande » se décline en produits écologiques (respectueux de l'environnement), produits éthiques (fabriqués dans des conditions sociales décentes), produits équitables (garantissant aux producteurs un prix leur permettant de vivre) et produits-partage (dont une part des bénéfices est reversée à une cause humanitaire ou écologique). A chaque type de produit correspond une déclinaison particulière de « marketing sociétal » et, plus largement, une conception et une mise en œuvre spécifiques de la RSE.

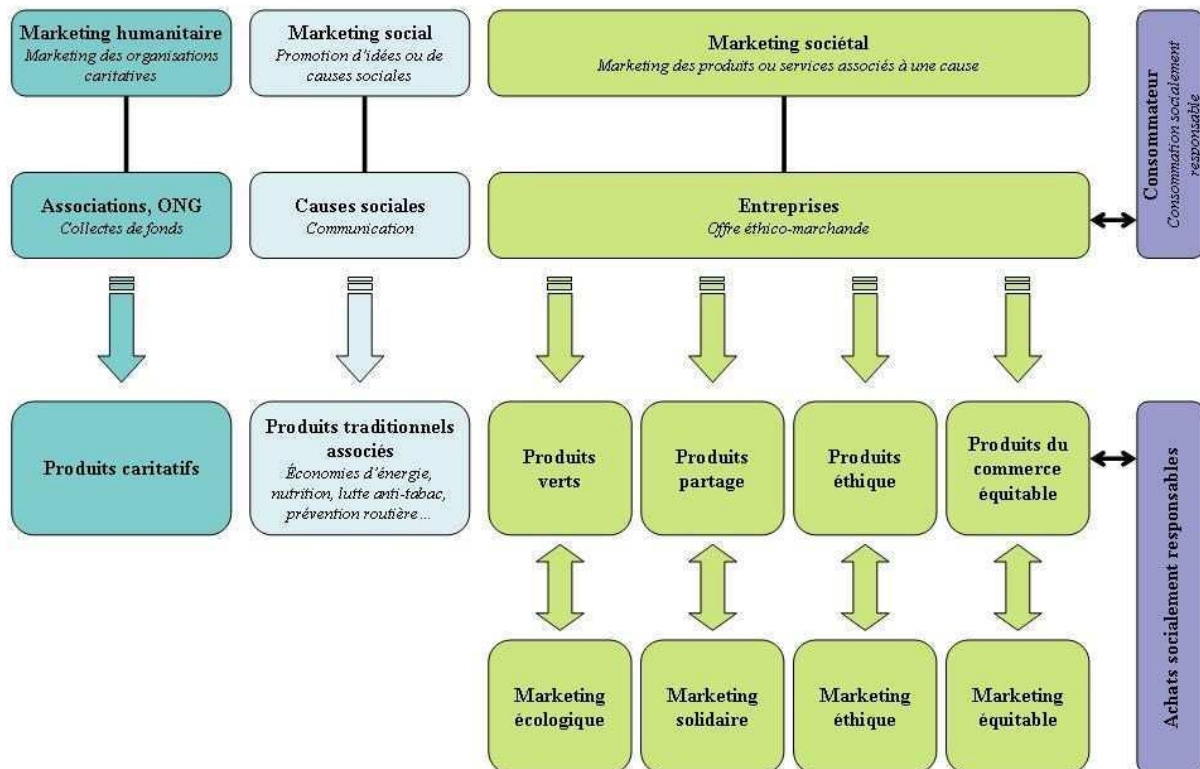


Figure 1-15 : Le champ d'application du marketing sociétal (d'après Thiéry, 2005)

¹ L'éthique « correspond à une pratique individuelle ou sociale au sens large de ce qui est bon ou mauvais en faisant appel au jugement subjectif des hommes. » (p. 64)

L'éthique est au cœur du « marketing sociétal » des entreprises. Elle peut être vue « comme une réflexion située en amont de l'action qui vise à distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Les notions relatives de bon ou mauvais se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs » (Mercier, 2000, p. 255). Patricia Thiéry l'envisage comme un « viatique » pour les entreprises dont l'engagement sociétal est global et dont l'objectif est de concilier affaires et conscience sociale. L'éthique peut aussi être mise en pratique par des entreprises qui souhaitent se positionner sur des marchés porteurs de sens et d'opportunités commerciales (exemple : lancement d'une gamme de produits « verts »). Enfin, l'entreprise peut choisir de s'associer à une cause éthique. L'engagement sociétal est ici beaucoup plus faible puisqu'il s'agit en quelque sorte de l'externaliser en le confiant à une ONG, sans s'interroger sur le fonctionnement de l'entreprise. Dans pareil cas, l'éthique est instrumentalisée. Patricia Thiéry parle d'« éthique pour la boutique ». Elle note que les entreprises doivent s'interroger sur la légitimité de leur démarche de « marketing sociétal » et que celle-ci dépend de sa cohérence avec l'ensemble des pratiques de l'entreprise :

« La légitimité du marketing sociétal dépend sans doute moins de son désintéressement que de sa cohérence avec l'ensemble des pratiques de l'entreprise engagée. » (p. 67)

Pour finir, l'auteur prédit que la valorisation de la RSE n'en est qu'à ses débuts car la RSE correspond à une tendance lourde, source de nombreux avantages en termes de performance globale de l'entreprise (réduction de certains coûts grâce aux économies d'énergie, amélioration de l'attractivité sociale, ouverture de nouveaux marchés, facteur de différenciation et d'amélioration de l'image). A l'inverse, un comportement socialement irresponsable expose de plus en plus l'entreprise à des sanctions sévères. D'autres auteurs explorent le lien entre marketing et RSE, notamment Swaen & Chumpitaz (2008) qui étudient l'impact de la RSE sur la confiance du consommateur. Et, comme le précisent Freeman et al. (2010), le champ d'application le plus courant de la théorie des parties prenantes dans la littérature marketing sur la RSE est la responsabilité environnementale (p. 158). Le « *green marketing* » est un sujet d'étude et d'analyses très populaire (Guillon, 2004, Rivera-Camino, 2007).

Comme nous venons de le voir, la théorie des parties prenantes est désormais mobilisée pour traiter un très grand nombre de sujets en sciences de gestion : économie, management stratégique, finance, comptabilité, management des ressources humaines, comportement organisationnel, marketing, etc. L'intérêt de la diffusion de cette approche

théorique au sein des sciences de gestion serait désormais que les différentes disciplines impliquées contribuent en retour à l'évolution de la théorie des parties prenantes. Freeman et al. (2010) identifient plusieurs pistes possibles pour de telles contributions. Ainsi les chercheurs en finance pourraient participer à l'élaboration des modèles relatifs à la maximisation de la valeur totale de l'entreprise. Les chercheurs en comportement organisationnel pourraient, quant à eux, contribuer à approfondir les recherches sur les aspects psychologiques des relations avec les parties prenantes et la manière des les gérer au mieux. Les spécialistes du marketing sont naturellement habitués à intégrer l'environnement externe des entreprises dans leurs analyses. Leurs apports pourraient concerner la compréhension, la mesure et la modélisation des influences des parties prenantes.

4. Comportements stratégiques en matière de RSE

Les travaux sur la Réactivité Sociétale de l'Entreprise (RSE₂) présentés précédemment ont donné lieu à des analyses du comportement stratégique des organisations en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. Il s'est agi d'étudier, d'analyser et même de tenter de prédire le comportement que les entreprises adoptent lorsqu'elles sont soumises à des pressions institutionnelles de leurs parties prenantes. La littérature identifie plusieurs types de réponses possibles et catégorise les comportements des entreprises en la matière. Nous présentons ici plusieurs modèles (Sethi, 1975, Ackerman & Bauer, 1976, Oliver, 1991, Clarkson, 1995) qui nous serviront par la suite pour proposer une typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE (voir figure 2-8, p. 185 et tableau 3-16, p. 233).

4.1. Pressions des parties prenantes

Comme nous l'avons indiqué en traitant des aspects historiques du développement des travaux relatifs à la RSE (pp. 32 à 40), les pressions des parties prenantes sont à l'origine de la prise en compte des enjeux sociétaux dans le comportement des entreprises et de l'adoption de démarches de RSE.

Les pressions s'exercent de la part des consommateurs, via le pouvoir évident qu'ils ont d'acheter ou non les produits et les services. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'impact sociétal de leur consommation. Certains sont prêts à payer plus pour un produit socialement responsable (Vandermerwe & Oliff, 1990) et à boycotter des firmes non responsables (Greeno & Robinson, 1992). Les pressions des consommateurs s'exercent aussi grâce aux associations de consommateurs. Par exemple, en France, l'UFC-Que Choisir effectue un travail considérable de surveillance des pratiques des entreprises et d'alerte du grand public, des médias, du gouvernement en cas de non-conformité ou de dangerosité d'un produit ou d'un service. Créée en 1951, l'UFC-Que Choisir est la doyenne des associations de consommateurs d'Europe occidentale. Elle est aussi à l'origine du développement international des mouvements consuméristes (membre fondateur du Bureau Européen des Unions de Consommateurs et de *Consumers' International*, membre de *International Consumer Research and Testing*). L'association est à l'origine de nouvelles législation et/ou

d'évolutions de la jurisprudence en matière de protection des consommateurs. A titre d'exemple, en avril 2002, l'UFC-Que Choisir a engagé avec succès des poursuites judiciaires à l'encontre des trois opérateurs de téléphonie mobile français afin de dénoncer un système de facturation identique (une première minute indivisible, puis des paliers de 30 secondes) qui conduisait à amputer les forfaits des consommateurs de 25 % à 30 % de leur durée¹. Ce type d'actions constitue une illustration ponctuelle des activités des associations de protection des consommateurs.

Les pressions institutionnelles s'exercent aussi en interne, de la part des employés, d'une part, et de la part des actionnaires, d'autre part. Du côté des employés, les attentes s'expriment notamment en matière de conditions de travail, de respect des droits (non discrimination, lutte contre la précarité, etc.) et de répartition des bénéfices entre le capital et le travail. Une entreprise qui n'adopte pas un comportement responsable à l'égard de ses employés et, plus généralement, dans l'ensemble de ses missions peut rencontrer des difficultés pour recruter et conserver des profils hautement qualifiés (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005) et, par là-même, voir sa compétitivité remise en cause. Du côté des actionnaires, l'attente de profits pour dégager des dividendes est bien sûr importante. Toutefois, une réputation d'entreprise non responsable socialement peut conduire à faire baisser la valeur des actions en Bourse et à augmenter le risque sur les marchés. Même si la raison de cette pression est la maximisation de leurs profits, les actionnaires sont eux aussi en attente d'un comportement socialement responsable de la part des entreprises dont ils détiennent des parts.

D'autres parties prenantes exercent également des pressions sur les entreprises. Ces pressions revêtent différentes formes et portent sur des enjeux variés selon le secteur d'activités de l'organisation concernée. Il peut s'agir de pressions gouvernementales, par exemple pour éviter des licenciements (actions visant à empêcher des délocalisations, accompagnement de plans sociaux, etc.) ou d'actions d'associations de protection de l'environnement pour alerter sur l'impact environnemental des activités de telle ou telle organisation (France Nature Environnement, WWF, Greenpeace, Fondation Nicolas Hulot). Ces associations mènent des actions médiatiques afin de sensibiliser l'opinion publique aux enjeux environnementaux. Par exemple, Greenpeace qui milite contre le nucléaire mène des

¹ <http://www.quechoisir.org/l-association/ufc-que-choisir-ufc-que-choisir-30-ans-de-victoires-juridiques>, consulté le 7 décembre 2011.

opérations très médiatisées visant à démontrer que cette énergie n'est pas sûre¹. Elles ont de plus la faculté de pouvoir engager des poursuites devant la justice contre les auteurs d'infractions relatives à la protection de l'eau, de l'air, des sols, des sites et paysages, des espèces animales ou végétales, mais aussi en matière d'urbanisation, de pollutions, de nuisances, de sûreté nucléaire et même de pratiques commerciales ou de publicités trompeuses. Les partenaires et fournisseurs d'une organisation sont également sensibles à son comportement en matière de RSE, notamment car ils veulent protéger leur propre réputation (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005). Les collectivités locales ont pour mission de développer durablement leur territoire et s'intéressent aux différents impacts (économiques, sociaux, environnementaux) des activités des organisations.

Il convient de noter que les attentes des parties prenantes peuvent parfois aller à l'encontre d'une démarche de RSE. Une bonne gestion des relations avec les parties prenantes ne consiste pas à satisfaire toutes leurs attentes, au risque de dénaturer son projet, son activité ou sa stratégie. Dans le cas de l'événementiel sportif, sur des événements itinérants, par exemple des raids aventure, les médias demandent couramment la possibilité de filmer des images en hélicoptère. Dans une optique de développement durable et de limitation de l'impact environnemental de l'événement, l'organisation doit proposer des solutions alternatives n'impliquant pas l'usage d'un moyen de transport polluant, coûteux et bruyant.

Nous avons vu que les parties prenantes peuvent exercer des pressions en matière de RSE pour tenter d'influencer le comportement de l'organisation. Comme nous l'avons noté, ces pressions peuvent être positives ou négatives. Par ailleurs, comme tend à le montrer le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997)², une entreprise est amenée à traiter ces pressions en fonction de leur degré d'urgence, mais aussi selon la légitimité et le pouvoir de l'organisation qui les exerce. Nous avons donc établi que des pressions sont exercées par les parties prenantes et qu'elles ont potentiellement un impact sur la démarche de RSE d'une entreprise.

¹ Le 5 décembre 2011, des militants de Greenpeace ont pénétré dans plusieurs centrales nucléaires françaises avec pour objectif de démontrer que ces sites ne sont pas sûrs. A la centrale de Nogent-sur-Seine, 9 militants sont parvenus à déployer une banderole sur l'un des réacteurs nucléaires.

² Voir pages 69 à 76.

4.2. Types de réponse : Réaction ou Proaction ?

Plusieurs travaux que nous allons maintenant présenter s'intéressent au type de réaction des entreprises soumises à ces pressions institutionnelles. L'objectif est d'appréhender le comportement des entreprises en matière de RSE.

4.2.1. Les trois niveaux du modèle de comportement des entreprises de Sethi (1975)

Pour Sethi (1975), le comportement des entreprises peut prendre trois formes. Il y a tout d'abord le *comportement réglementaire* qui correspond en quelque sorte au minimum requis (respect des lois et des contrats, recherche de profit, diffusion du minimum d'informations...).

Quand les entreprises vont au-delà de ces obligations sociales, elles adoptent un *comportement socialement responsable*. Elles développent des stratégies de management qui tiennent compte de leur impact sur la société et sur les activités des groupes concernés par leurs actions. Elles sont plus ouvertes à la négociation (avec l'Etat pour tout ce qui est régulation, avec des groupes de pression pour faire évoluer les normes et standards, etc.).

Enfin, à un troisième niveau, certaines entreprises optent pour un *comportement proactif* et anticipent les besoins sociaux. Sethi parle de réactivité sociétale. Pour lui, ces organisations peuvent défendre et prôner des comportements éthiques au détriment de leur intérêt économique immédiat. Elles s'engagent dans des processus de long terme. Elles prennent en compte l'impact de leurs actions sur l'ensemble de leurs parties prenantes – même secondaires – et agissent de manière à limiter la part négative de cet impact et à augmenter sa part positive.

Dans son modèle d'analyse, Sethi propose 8 catégories de comportement : la recherche de légitimité, les normes éthiques, la responsabilité sociétale des actions de l'entreprise, les stratégies opérationnelles, les réponses aux pressions institutionnelles, les activités relatives aux actions gouvernementales, les activités législatives et politiques, la philanthropie (p. 63). Selon la dimension analysée, une même entreprise peut avoir un comportement plus ou moins

avancé en matière de RSE. Par exemple, concernant les réponses aux pressions institutionnelles :

- au niveau 1 (obligations sociales), l'organisation va adopter un profil public discret et, si elle est attaquée, utiliser les relations publiques pour améliorer son image. Elle nie toute défaillance et ne divulgue des informations que lorsque cela est légalement obligatoire. Elle attribue un éventuel mécontentement public à l'ignorance ou à la méconnaissance des fonctions de l'entreprise.
- au niveau 2 (responsabilité sociétale), l'organisation accepte qu'il est de sa responsabilité de résoudre certains problèmes courants. Elle admet certaines défaillances dans ses anciennes pratiques et tente de convaincre le public que ses pratiques actuelles sont en adéquation avec les normes sociales. Elle adopte une attitude conciliante à l'égard des critiques. Elle divulgue une information plus libre qu'au niveau 1.
- au niveau 3 (réactivité sociétale), l'organisation discute volontairement de ses activités avec des groupes extérieurs. Elle accepte des apports formels et informels de groupes extérieurs dans ses prises de décision. Elle rend l'information la concernant libre d'accès pour le public. Elle accepte d'être publiquement évaluée pour ses différentes activités.

Sethi précise, en conclusion, que ces critères ne sont pas exhaustifs. En fonction des cas étudiés, il convient qu'il peut être justifié d'en utiliser d'autres et, surtout, de les opérationnaliser afin qu'ils revêtent la forme de critères mesurables.

4.2.2. Le modèle prédictif d'Oliver (1991)

En 1991, Christine Oliver analyse le contexte et les motivations du comportement organisationnel des entreprises en comparant la perspective de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) et la perspective institutionnelle, notamment les travaux de DiMaggio & Powel (1983) sur l'isomorphisme institutionnel dans lesquels les auteurs expliquent la tendance des organisations à devenir similaires par la quête de légitimité. Elle

identifie cinq types de réponses stratégiques à des processus institutionnels et trois tactiques pour chaque type de réponse. Elle propose un modèle prédictif visant à prévoir les réponses stratégiques des organisations selon 10 facteurs déterminants. Ces facteurs institutionnels découlent des questions que doivent résoudre les organisations pour adapter leur comportement et permettent d'identifier les causes, les acteurs, le contenu, les moyens et le contexte des pressions exercées.

« *Organizational responses to institutional pressures toward conformity will depend on why these pressures are being exerted, who is exerting them, what these pressures are, how or by what means they are exerted, and where they occur. The five institutional antecedents (...) — cause, constituents, content, control, and context — correspond respectively to these five basic questions.* »¹
(p. 159)

Le tableau ci-après synthétise ces questions et les éléments prédictifs du comportement des organisations qui en découlent.

Tableau 1-4 : Questionnements à la base des réponses stratégiques des entreprises (adapté de Oliver, 1991)

Type de facteur institutionnel	Questionnements stratégiques des entreprises	Dimensions prédictives liées
Cause	Pourquoi l'organisation fait-elle l'objet de pressions pour se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	Légitimité ou aptitude sociale
		Efficacité ou aptitude économique
Acteurs	Qui exerce des pressions ?	Multiplicité des demandes d'acteurs
		Dépendance aux acteurs institutionnels
Contenu	A quelles normes ou exigences l'organisation doit-elle se conformer ?	Cohérence avec les objectifs opérationnels
		Contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation
Type de contrôle	Comment les pressions sont-elles exercées ?	Contrainte légale ou application de la loi
		Diffusion volontaire de normes
Contexte	Quel est le contexte environnemental au sein duquel ces pressions s'exercent ?	Incertitude environnementale
		Interdépendance environnementale

¹ « *Les réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles, en termes de conformité, dépendent de pourquoi ces pressions sont exercées, de qui les exerce, de la forme qu'elles prennent, de comment ou de par quels moyens elles sont exercées et d'où elles apparaissent. Les cinq antécédents institutionnels – cause, composants, contenu, contrôle, contexte – correspondent respectivement à ces cinq questions de base.* » (Traduction libre)

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

Selon Oliver, les organisations élaborent des réponses stratégiques aux pressions institutionnelles de leurs parties prenantes en fonction des plusieurs éléments relatifs au type de pression institutionnelle (tableau 1-4) et à la stratégie adoptée par l'entreprise pour y faire face (tableau 1-5). Oliver note que les pressions institutionnelles prennent plusieurs formes et qu'elles s'exercent sur les entreprises de plusieurs manières selon leur origine, leur forme et le contexte organisationnel (tableau 1-4).

L'auteur identifie tout d'abord deux dimensions prédictives du comportement stratégique des entreprises en fonction de la cause des pressions institutionnelles. Elles peuvent s'exercer pour des raisons économiques (attente d'efficacité) et/ou pour des raisons sociales (comme réduire la pollution, produire des biens et des services sûrs, promouvoir la santé et la sécurité des employés).

Deux critères relatifs aux parties prenantes qui exercent ces pressions sont également proposés. Pour l'auteur, la réponse de l'entreprise dépend en effet du nombre de demandes reçues et du degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes. En troisième lieu, il est également décisif de s'intéresser au niveau de cohérence des attentes des parties prenantes avec les objectifs de l'organisation, ainsi qu'au type de contraintes qui s'imposent (plus ou moins arbitraires).

Le fait que ces contraintes s'exercent de façon volontaire ou de façon légale – et donc obligatoire – est également un élément important retenu par l'auteur pour expliquer le comportement des entreprises. Enfin, le contexte dans lequel évolue l'organisation est, lui aussi, décisif. L'incertitude qui peut y régner et l'interdépendance de l'organisation avec son environnement sont prises en compte.

Le travail d'Oliver repose sur la compréhension des dimensions prédictives du comportement des entreprises que nous venons de préciser (tableau 1-4) mais aussi sur la proposition d'une typologie de stratégies adoptées par les entreprises pour répondre aux pressions institutionnelles (tableau 1-5).

Tableau 1-5 : Comportements stratégiques adoptés par les entreprises en réponse aux pressions institutionnelles (adapté de Oliver, 1991)

Stratégies	Tactiques	Types de comportement
Se soumettre	Avoir des habitudes	Suivre des normes invisibles et des comportements socialement acceptés : reproduire des comportements acquis
	Imiter	Imiter des modèles institutionnels : reproduire des comportements qui fonctionnent (isomorphisme mimétique)
	Se conformer	Obéir à des règles et des normes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Transiger	Equilibrer	Equilibrer les attentes des différents acteurs : rechercher l'équité entre les différentes parties prenantes et les intérêts internes
	Apaiser	Accorder différents éléments institutionnels. Se conformer au minimum.
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Eviter	Dissimuler	Masquer sa non-conformité derrière une façade de soumission.
	Protéger	Relâcher les liens institutionnels : limiter les évaluations extérieures
	Esquiver	Changer d'objectif, d'activités ou de domaine : l'organisation quitte le champ où s'exercent les pressions
Défier	Rejeter	Ignorer des valeurs et normes explicites
	Contester	Contester des règles et des exigences
	Attaquer	Agir contre les sources des pressions institutionnelles
Manipuler	Coopter	Importer des acteurs influents au sein de l'organisation : persuader des parties prenantes de rejoindre l'organisation
	Influencer	Façonner les valeurs et critères : influencer la perception du public.
	Contrôler	Dominer les acteurs institutionnels et les procédures pour les contrôler

Face aux pressions exercées par leurs parties prenantes, les entreprises adoptent, selon Oliver, cinq stratégies différentes allant de la soumission à la manipulation des acteurs de manière à faire évoluer les attentes de la société d'une manière jugée plus favorable pour l'organisation. Le tableau 1-5 présente ces comportements et les tactiques qui leur sont liées.

Les entreprises peuvent tout d'abord choisir de *se soumettre* aux pressions des parties prenantes en se conformant aux règles et normes attendues. En procédant ainsi, les entreprises sont susceptibles de renforcer leur légitimité et d'accroître leur stabilité grâce à la relation de confiance qui peut se construire avec les parties prenantes. Ce type de comportement peut s'illustrer par le recours à des consultants dont la mission consiste alors à identifier des comportements opérationnels adoptés par d'autres entreprises en réponse au même type de pressions et à accompagner l'entreprise dans l'adoption de ces comportements. Pour décrire cette stratégie, Galaskiewicz & Wasserman (1989) parlent d'isomorphisme mimétique (p. 476).

Une deuxième attitude consiste à *faire des concessions* en se conformant un minimum aux attentes des parties prenantes, en cherchant à équilibrer leurs intérêts et ceux de

l'organisation et en s'investissant dans un processus de négociation. Il s'agit là aussi de se conformer aux règles, normes et valeurs institutionnalisées mais dans une logique différente de la première stratégie puisqu'ici, les entreprises raisonnent avant tout et surtout en fonction de leurs propres intérêts.

Les entreprises peuvent également choisir d'*éviter* les pressions institutionnelles. Contrairement aux logiques de soumission ou de négociation qui reposent sur une volonté de prendre en compte les attentes et les intérêts des parties prenantes, cette stratégie repose sur la volonté de contourner les normes et règles afin de ne pas s'y conformer. Poussée à son terme, cette logique peut conduire à l'abandon de certaines activités, au moins sur certains territoires. Les délocalisations d'industries polluantes vers des pays en développement moins regardant sur la législation relative à la protection de l'environnement et des travailleurs sont courantes. En 1999, un rapport du WWF met ainsi en lumière le fait que le renforcement de la réglementation américaine relative à la qualité de l'air a fortement encouragé la production de solvants au Mexique¹.

Le *défi* constitue une forme encore plus active de résistance aux pressions institutionnelles. L'entreprise conteste les normes qui lui sont imposées. Cette remise en cause des exigences des parties prenantes peut conduire l'organisation à les attaquer de façon à les discréditer et à remettre en cause la légitimité de leurs attentes. Il peut s'agir de commander ou de faire référence à des travaux scientifiques concurrents allant à l'encontre des conclusions communément admises par la société. En 2010, Greenpeace dénonçait ce type de comportement adopté par la compagnie pétrolière américaine Koch accusée de financer des groupes climato-sceptiques afin qu'ils diffusent de fausses informations sur le thème du réchauffement climatique. Peu importe aux entreprises agissant de la sorte d'avoir tort. Le doute semble permis et cela leur suffit pour remettre en cause les attentes légitimes de leurs parties prenantes.

Le niveau le plus élevé de résistance aux pressions institutionnelles est la *manipulation*. Elle se définit comme une tentative résolue d'influencer et de contrôler les pressions institutionnelles. Ce type de comportement se traduit par un lobbying très actif et/ou par des propositions de cooptation visant à intégrer les parties prenantes à l'organisation de

¹ Mabey, N., & Mc Nally, R. (1999). *Foreign Direct Investment and the Environment : from Pollution Haven to Sustainable Development*. UK : WWF.

manière à pouvoir les contrôler. Dans un rapport d'octobre 2010¹, l'ONG *Climate Action Network Europe* dénonce des entreprises européennes (parmi lesquelles des entreprises françaises, comme GDF-Suez et Lafarge) qui financent des membres du Sénat américain climato-sceptiques et/ou opposés à toute législation climatique aux Etats-Unis.

Comme nous venons de le voir, le travail d'Oliver se décompose donc en trois parties. Tout d'abord, elle identifie les facteurs qui vont influencer la réponse de l'organisation aux pressions institutionnelles (tableau 1-4). Ensuite, elle propose une typologie des comportements stratégiques adoptés par les entreprises en réponse à ces pressions institutionnelles (tableau 1-5). Dans un troisième temps, Oliver émet des hypothèses sur le sens des relations entre le type de réponse stratégique et le facteur prédictif concerné. Par exemple, elle pose que moins le degré de dépendance aux parties prenantes est important, plus l'organisation sera dans une attitude de résistance aux pressions institutionnelles.

Le tableau 1-6 permet d'établir le type de comportement que l'entreprise adoptera en fonction du degré (fort, modéré ou faible) de chacun des facteurs prédictifs identifiés par Oliver. Ainsi, une entreprise adopte une attitude de défi quand :

- les pressions qui s'exercent sur elle sont peu liées à ses aptitudes sociales et à son efficacité économique,
- les demandes des acteurs institutionnels sont nombreuses mais qu'elle dépend faiblement de ses parties prenantes,
- les normes et exigences auxquelles l'entreprise doit se conformer sont arbitraires et peu en cohérence avec ses propres objectifs,
- les contraintes légales et les normes sont peu nombreuses,
- elle dépend peu de son environnement et qu'il y a peu d'incertitudes au sein de cet environnement.

¹ http://www.rac-f.org/IMG/pdf/EU_businesses_supporting_US_deniers_FINAL_-1.pdf

Tableau 1-6 : Facteurs institutionnels prédictifs et comportement des entreprises (adapté de Oliver, 1991)

Facteurs institutionnels prédictifs		Comportement stratégique des entreprises				
		Soumission	Compromis	Evitement	Défi	Manipulation
Cause	Légitimité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
	Efficacité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
Acteurs	Multiplécité	Faible	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
	Dépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contenu	Cohérence	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Contrainte	Faible	Modéré	Elevé	Elevé	Elevé
Contrôle	Coercition	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Diffusion	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contexte	Incertitude	Elevé	Elevé	Elevé	Faible	Faible
	Interdépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible

L'objet des travaux d'Oliver est donc d'expliquer le comportement stratégique des entreprises en fonction de critères préétablis. Pour cet auteur, les entreprises réagissent aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles en fonction du type de pression mais aussi en fonction d'une stratégie adoptée dans le but de se conformer aux attentes des parties prenantes ou, au contraire, de résister à ces pressions, voire de manipuler les acteurs et les normes pour éviter de s'y conformer et faire évoluer les attentes des parties prenantes dans un sens jugé plus favorable à l'organisation. Le nombre de facteurs prédictifs identifiés par Oliver est conséquent et rend la lecture de ce modèle délicate, qu'il soit utilisé à des fins descriptives ou explicatives du comportement des organisations. Il peut sembler difficile à opérationnaliser. Aussi, il est intéressant de se pencher également sur le modèle proposé en 1997 par Rowley.

4.2.3. Le réseau des parties prenantes de Rowley (1997)

Rowley identifie deux variables explicatives du comportement des entreprises en réponse aux pressions des parties prenantes : la densité du réseau de parties prenantes et la place de l'organisation concernée au sein de ce réseau. La littérature classique sur le sujet envisage les relations individuelles de l'entreprise avec chacune de ses parties prenantes (figure 1-16). Cela permet d'expliquer comment les organisations fonctionnent mais, d'après lui, c'est insuffisant pour prédire les réponses des organisations.

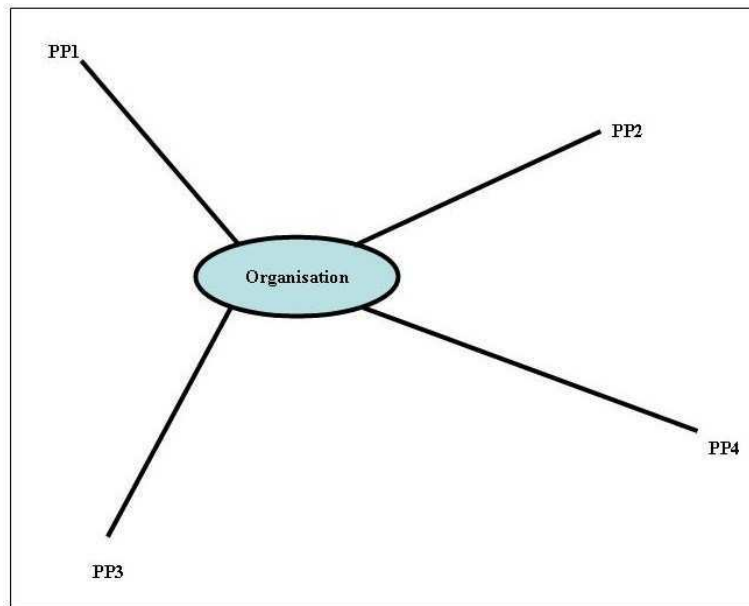


Figure 1-16 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – représentation classique (adapté de Rowley, 1997)

Rowley explique que les relations entre les parties prenantes affectent les comportements stratégiques des parties prenantes et de l'organisation concernée (figure 1-17).

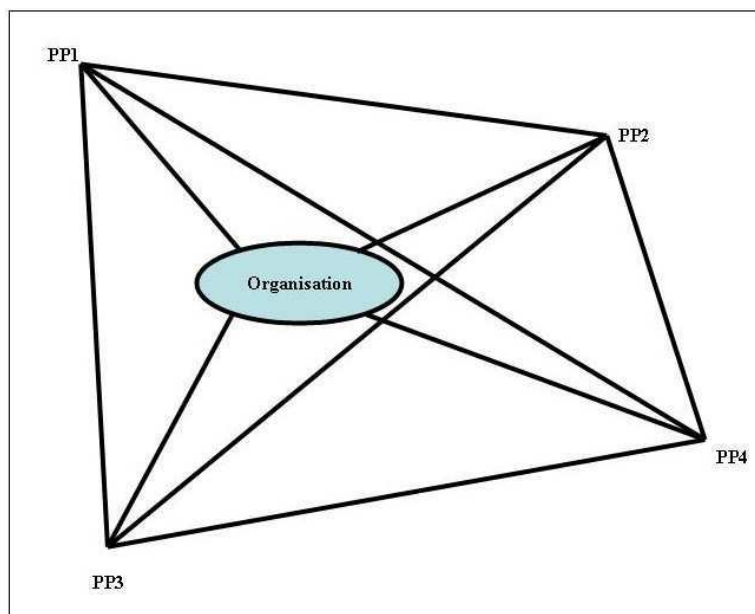


Figure 1-17 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – existence de relations entre les parties prenantes (adapté de Rowley, 1997)

Il représente l'organisation au sein d'un réseau de parties prenantes qui possèdent chacune leurs propres parties prenantes (figure 1-18). Une organisation donnée ne se situe pas nécessairement au centre du réseau de parties prenantes auquel elle appartient. D'après Rowley, la position de l'organisation au sein de ce réseau, ainsi que la densité du dit réseau sont deux éléments déterminants pour expliquer le comportement des entreprises face aux pressions des parties prenantes.

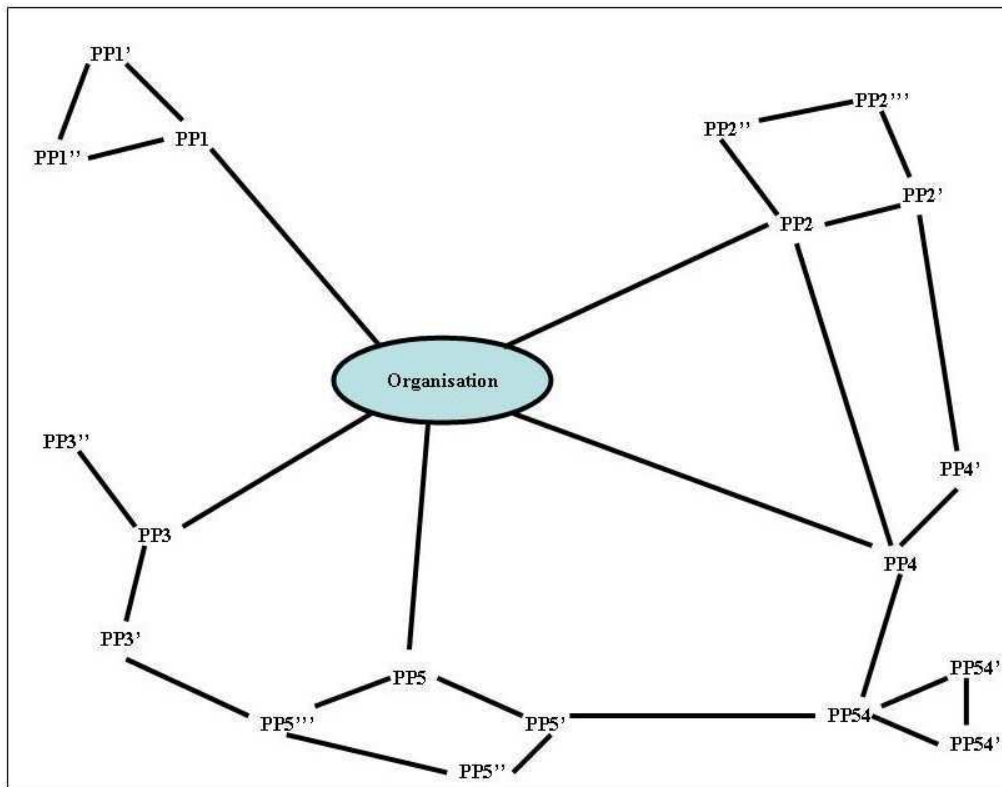


Figure 1-18 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – représentation des interactions de parties prenantes multiples et interdépendantes (adapté de Rowley, 1997)

Sur la base de ce constat, Rowley émet plusieurs hypothèses à partir desquelles il propose une typologie des réponses organisationnelles aux pressions des parties prenantes (tableau 1-7).

Tableau 1-7 : Typologie de comportements adoptés par les organisations en réponse aux pressions des parties prenantes (adapté de Rowley, 1997)

		Centralité de la position de l'organisation concernée	
		Elevée	Faible
Densité du réseau de parties prenantes	Elevée	Conciliateur	Subordonné
	Faible	Commandant	Solitaire

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

Les deux premières hypothèses de son modèle concernent l'influence des variables identifiées sur le comportement des entreprises :

Hypothèse 1 : plus un réseau de parties prenantes est dense, plus la capacité des parties prenantes à contraindre l'organisation augmente.

Hypothèse 2 : plus la position de l'organisation concernée au sein du réseau de parties prenantes est centrale, plus sa capacité à résister aux pressions des parties prenantes augmente.

Les hypothèses suivantes décrivent le comportement adopté par les organisations soumises aux pressions des parties prenantes en fonction de la densité du réseau de parties prenantes et de la position de l'organisation au sein de ce réseau.

*Hypothèse 3 : Toutes choses étant égales par ailleurs, dans un environnement de forte densité de parties prenantes et avec une forte centralité, une organisation donnée adoptera un rôle de conciliateur et tentera de **négoier** avec ses parties prenantes.*

Lorsque le réseau est dense, les parties prenantes sont en mesure de contraindre l'organisation. Elles se trouvent notamment en position de pouvoir coordonner leur action à l'égard de l'entreprise concernée. Mais si cette entreprise a une position centrale au sein du réseau, elle se trouve elle-même dans la position de résister aux pressions des parties prenantes. Elle peut influencer les flux d'informations et même les attentes des parties prenantes. Pour faire simple, les parties prenantes et l'organisation concernée ont chacune le pouvoir d'influencer l'autre. Cette configuration tend à pousser les entreprises concernées à rechercher le compromis et à négocier avec leurs parties prenantes pour parvenir à une position mutuellement satisfaisante qui satisfasse un minimum les parties prenantes et préserve l'entreprise de toute action collective à son encontre.

*Hypothèse 4 : Toutes choses étant égales par ailleurs, dans un environnement de faible densité de parties prenantes et avec une forte centralité, une organisation donnée adoptera un rôle de commandant et tentera de **contrôler** les comportements et les attentes de ses parties prenantes.*

Une faible densité du réseau des parties prenantes limite les initiatives et les possibilités des parties prenantes en matière d'échange d'informations, d'actions collectives et d'élaboration de normes partagées. Combinée à une position centrale forte de l'entreprise concernée qui lui

procure un certain pouvoir sur ses parties prenantes, cette situation conduit l'organisation à adopter un rôle de commandant et à utiliser sa position dominante pour contrôler ses parties prenantes, les flux d'informations et la formation de normes partagées.

***Hypothèse 5** : Toutes choses étant égales par ailleurs, dans un environnement de forte densité de parties prenantes et avec une faible centralité, une organisation donnée adoptera un rôle de subordonné et tentera de se **conformer** aux attentes de ses parties prenantes.*

Dans ces circonstances, l'entreprise considérée se retrouve dans une position vulnérable ou de faiblesse à l'égard de ses parties prenantes. En effet, la structure du réseau de parties prenantes leur confère une forte capacité à communiquer, construire des normes et influencer l'organisation concernée. Celle-ci se situant en périphérie du réseau n'est pas en mesure d'intervenir aussi efficacement pour influencer les échanges d'information. Les entreprises dans cette situation se retrouvent en position de subordonné. Elles cherchent à respecter les attentes de leurs parties prenantes et les normes en vigueur.

***Hypothèse 6** : Toutes choses étant égales par ailleurs, dans un environnement de faible densité de parties prenantes et avec une faible centralité, une organisation donnée adoptera un rôle solitaire et tentera d'**éviter** les pressions de ses parties prenantes.*

Dans une situation de faible densité du réseau et de faible centralité une organisation considérée n'est pas en mesure d'influencer les normes. Cependant, comme elle a peu de relations avec d'autres acteurs institutionnels, elle subit relativement peu de contraintes et ses activités sont difficilement perceptibles. Dans ce cas, une organisation donnée peut avoir tendance à dissimuler ses activités et à éviter ses parties prenantes. Elle adopte une position isolée et indépendante du réseau social d'acteurs et poursuit ainsi ses propres objectifs sans être contrainte par les pressions des parties prenantes.

L'analyse de Rowley s'appuie sur une description approfondie du réseau complexe des interactions entre les parties prenantes de l'organisation pour décrire quatre types de comportements stratégiques en réponses aux pressions institutionnelles exercées à son égard. Ces comportements dépendent de la densité du réseau de parties prenantes et de la position de l'entreprise considérée en son sein.

4.2.4. L'échelle RDAP de Clarkson (1995)

A partir des concepts identifiés par Carroll (1979) et Wartick & Cochran (1985) dans leurs modèles de performance sociétale de l'entreprise, Clarkson (1988, 1991) propose une échelle RDAP (*Reactive – Defensive – Accomodative – Proactive*¹) qu'il améliore en 1995 afin de la rendre plus utilisable en terme de compréhension des relations avec les parties prenantes et des responsabilités de l'organisation. Telle qu'elle est présentée en 1995, cette échelle permet de caractériser les comportements des organisations à l'égard de leurs parties prenantes et des attentes qu'elles expriment.

Tableau 1-8 : Echelle RDAP (*Reactive – Defensive – Accomodative – Proactive*¹)
(adapté de Clarkson, 1995)

Catégorie	Position et Stratégie	Performance	Comportement
Réactif	Nier sa responsabilité	Faire moins que ce qui est attendu	Refuser et combattre
Défensif	Admettre sa responsabilité mais s'y soustraire	Faire le minimum requis	Se contenter de répondre aux attentes
Conciliant	Accepter sa responsabilité	Faire tout ce qui est attendu	Être progressiste
Proactif	Anticiper sa responsabilité	Faire plus que ce qui est attendu	Être meneur

Les travaux sur la réactivité sociétale de l'entreprise (RSE₂) mettent en lumière des comportements types des entreprises face aux pressions des parties prenantes. Les recherches de Sethi décrivent le comportement des organisations comme plus ou moins réactif aux pressions de leur environnement. Les travaux d'Oliver et de Clarkson détaillent les différents comportements possibles et les stratégies ou tactiques qui les accompagnent. Ils illustrent de façon opérationnelle la forme que peuvent revêtir ces comportements stratégiques. Le modèle de Rowley approfondit la perspective d'Oliver en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes. Il prend en compte les interactions entre les parties prenantes pour expliquer l'influence qu'elles ont sur une organisation donnée et le comportement de celle-ci.

¹ Réactif – Défensif – Conciliant – Proactif (Traduction libre)

La littérature sur le sujet établit que les organisations s'adaptent aux pressions des parties prenantes selon deux modalités : la réaction ou la proaction. Certaines entreprises se contentent de réagir aux pressions qui s'exercent sur elles en y répondant favorablement, en les évitant ou en les combattant. D'autres font le pari d'anticiper ces exigences et adoptent une attitude proactive. Les modèles présentés ci-dessus ont en commun d'être plus descriptifs que prescriptifs. Ils décrivent le rôle que les organisations adoptent, sous différentes contraintes. Ils ne proposent pas d'analyse prescriptive visant à promouvoir tel ou tel type de comportement pour améliorer la performance de l'entreprise. Toutefois, la littérature a également établi que si leur stratégie est uniquement réactive, les organisations peuvent faire face à un risque de perte d'avantage concurrentiel (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

5. Limites des approches théoriques présentées et discussion

Avant de clore ce premier chapitre consacré à la revue de la littérature scientifique utilisée comme cadre de référence théorique pour cette recherche, il nous paraît pertinent, voire indispensable, de revenir sur certains aspects qui peuvent poser questions ou être sujets à débats. Nous traiterons donc ici les questions relatives aux limites théoriques des approches présentées, principalement de la théorie des parties prenantes. Nous verrons que cette théorie n'est pas la seule utilisée pour analyser les démarches de RSE. Même si nous restons convaincus de l'intérêt de cette approche, nous avons souhaité évoquer ces opportunités théoriques qui peuvent déboucher sur d'autres types de travaux de recherche ou d'autres interprétations des observations de terrain.

Cette discussion nous offrira aussi l'occasion d'approfondir le débat sur deux aspects de la RSE qui nous ont interpellés. Tout d'abord, la RSE est le plus souvent, et presque exclusivement, envisagée en fonction de sa lettre « E », autrement dit, comme une démarche réservée aux entreprises. Ceci mérite d'être discuté, voire remis en cause. Un autre aspect doit, selon nous, être discuté : le volontarisme présumé des démarches de RSE. Pour certains, la RSE ne peut se concevoir dans un cadre contraint et toute démarche de RSE devrait être volontaire. Or, au vu des nombreuses contraintes qui encadrent l'activité des entreprises et, plus généralement, de toutes les organisations, nous pensons que cet aspect doit également être débattu.

5.1. Les limites de la théorie des parties prenantes

Nous avons d'ores et déjà établi que la théorie des parties prenantes constitue un cadre d'analyse pertinent et riche pour l'analyse des démarches de RSE des organisations. Les relations étroites entre théorie des parties prenantes et RSE se traduisent d'ailleurs dans la littérature scientifique au sein de laquelle bon nombre d'articles relatifs à la responsabilité sociétale d'entreprise et à la performance sociétale d'entreprise font explicitement référence à la théorie des parties prenantes¹.

¹ Citons par exemple l'article de Clarkson (1995), intitulé *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance* ou celui de Miles & Munilla (2005), intitulé *The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory*.

L'intérêt de la théorie des parties prenantes pour la RSE réside également dans la diversité des approches possibles et leurs conséquences sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de la RSE. En effet, comme nous l'avons présenté, deux approches de la théorie des parties prenantes coexistent. Les approches managériales (descriptives et instrumentales) conduisent à concevoir la RSE comme un outil au service des organisations et de leurs dirigeants. L'approche éthique, normative, qui constitue le fondement même de la théorie des parties prenantes, débouche, quant à elle, sur une vision éthique de la RSE au travers de laquelle celle-ci est perçue comme un idéal.

Cependant, ce qui, pour certains, fait la richesse de cette approche théorique, constitue, pour d'autres, une faiblesse, source de nombreuses critiques. Nous allons faire un point sur les enjeux et débats théoriques qui mettent en lumière plusieurs limites de la théorie des parties prenantes. Nous avons déjà établi qu'une des plus virulentes critiques de la théorie des parties prenantes portait sur ses fondements normatifs et sur la remise en cause de la primauté des actionnaires qu'elle implique (Friedman, 1962). Il s'agit là de débats entre tenants d'approches théoriques contradictoires qui prônent et défendent des visions opposées du rôle de l'entreprise au sein de la société. Comme nous avons déjà présenté les arguments des auteurs qui défendent la vision actionnariale de l'entreprise et estiment que la seule responsabilité de l'entreprise est celle qu'elle doit à ses actionnaires, nous allons ici plutôt analyser certaines faiblesses internes à la théorie des parties prenantes. Nous verrons que les critiques à l'égard de la théorie des parties prenantes portent, d'une part, sur certaines de ses faiblesses managériales et, d'autre part, sur les difficultés soulevées par les tentatives d'intégration des approches managériales et normatives.

5.1.1. Les critiques managériales de la théorie des parties prenantes

Une première limite réside dans la multiplicité des définitions du concept de partie prenante (tableaux 1-2, p. 63 et 1-3, p. 64). Les différentes acceptations du terme « *stakeholder* » sont source d'ambiguïté sur qui est ou pas une partie prenante d'une organisation donnée. Autrement dit, malgré une littérature prolifique, la question centrale de l'identification des parties prenantes n'est pas définitivement tranchée. En effet, les parties prenantes peuvent être des individus ou des groupes. Or un même individu peut appartenir à

plusieurs catégories de parties prenantes. Par exemple, il peut être à la fois salarié, actionnaire, consommateur et membre de la communauté locale (Gibson, 2000).

Les typologies des parties prenantes proposées par la littérature constituent des outils d'identification, de classification et d'analyse mais restent essentiellement statiques. Même le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997), qui intègre une dimension temporelle (grâce à la notion d'urgence) pour tenter de palier à ce défaut récurrent des typologies de parties prenantes, ne débouche pas sur un outil de gestion des parties prenantes réellement dynamique. Il ne permet par exemple pas d'anticiper l'émergence de nouvelles parties prenantes ou même le passage d'une partie prenante d'une catégorie à une autre. D'autres tentatives existent. Jawahar & McLaughlin (2001) ont par exemple proposé d'utiliser la théorie du cycle de vie des organisations pour étudier les parties prenantes tout au long du développement d'une organisation. Mais cette approche reste descriptive. Elle rend compte d'une évolution et d'un état de fait, mais ne propose pas d'analyse du processus à travers lequel les parties prenantes sont identifiées et reconnues comme des partenaires pertinents de l'entreprise.

5.1.2. Les problèmes soulevés par l'intégration des différentes approches de la théorie des parties prenantes

La question de l'intégration des différentes approches de la théorie des parties prenantes (descriptive, instrumentale et normative) fait débat et constitue un tel enjeu théorique que la revue *Academy of Management Review* lui a consacré un numéro spécial en 1999 (vol.24, n°2). Jones & Wicks y défendent leur vision d'une théorie des parties prenantes « convergente », ou « théorie hybride »¹, en identifiant les points communs de ces différentes approches de la théorie des parties prenantes, de manière à définir leur plus petit dénominateur commun. Pour eux, les approches normatives et managériales sont indissociables et complémentaires.

La nécessité de lier les dimensions stratégiques et normatives de la théorie des parties prenantes ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. Freeman (1999) et Jones & Wicks

¹ Les auteurs parlent de *convergent stakeholder theory* (p.206) ou de *hybrid stakeholder theory* (p.210).

(1999), notamment, défendent fermement cette vision mais ce n'est pas le cas de chercheurs comme Goodpaster (1991). Selon lui, la prise en compte des intérêts des parties prenantes peut s'appréhender sous un angle éthique ou sous un angle stratégique mais ces deux approches ne sont pas compatibles et s'entendent exclusivement l'une de l'autre. Globalement, les auteurs du champ *Business & Society* défendent volontiers les approches intégrées afin de faire progresser leurs problématiques en management stratégique. A l'inverse, les tenants d'une approche financière et actionnariale de la firme critiquent cette logique en insistant sur les divergences de fond entre les paradigmes des approches managériales et normatives de la théorie des parties prenantes.

L'enjeu pour les défenseurs d'une théorie des parties prenantes « intégrée », est d'opérationnaliser sa dimension normative. Autrement dit, il s'agit de s'inscrire dans une démarche bâtie sur les fondements éthiques de la théorie, tout en la rendant plus opérationnelle pour les managers. S'il ne nous revient pas de trancher un débat théorique aussi riche et important, notre analyse de la littérature scientifique sur le sujet nous amène à formuler plusieurs remarques.

Tout d'abord, envisagée dans une optique purement managériale (uniquement descriptive et/ou instrumentale), la théorie des parties prenantes produit souvent des résultats décevants (Gond & Mercier, 2004). Les travaux empiriques conduisent généralement à la conclusion – pour le moins triviale – qu'une entreprise doit tenir compte de ses actionnaires, de ses salariés, de ses clients et de ses fournisseurs pour mettre en œuvre sa stratégie. Tout l'intérêt – mais aussi toute la difficulté – réside dans la mesure de la performance organisationnelle qui découle de la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (primaires et secondaires). Gond et Mercier qualifient même l'instrumentalisation de la théorie des parties prenantes d'« appauvrissante ».

A l'inverse, une approche purement éthique des dimensions managériales de la stratégie des entreprises risque de déboucher sur des prescriptions plus idéologiques que rationnelles. Elle s'inscrit le plus souvent dans une logique politique, voire dogmatique, parfois trop éloignée des réalités managériales pour se diffuser au sein des entreprises et être acceptée par les dirigeants. Il y a donc un réel besoin de rationalisation.

D'un côté, l'instrumentalisation de la théorie des parties prenantes est nuisible à son intérêt en tant que corpus théorique et, d'un autre côté, une conception uniquement éthique risque de la rendre trop idéologique pour être opérationnalisée et lui permettre de véhiculer efficacement la conception du rôle de l'entreprise qu'elle défend. A ce titre, une approche intégrée de la théorie des parties prenantes, bien que méritant certainement d'être encore améliorée, nous paraît indispensable.

Dans cette logique, il est un autre écueil que la théorie des parties prenantes doit, selon nous, éviter. Nous avons, en effet, noté que certains développements de la théorie des parties prenantes font référence à des théories connexes afin d'enrichir les analyses proposées. Ainsi, Rowley (1997) mobilise la théorie des réseaux sociaux pour étudier la façon dont l'entreprise est contrainte par ses parties prenantes. D'autres auteurs s'appuient sur l'approche par les ressources (*resources based view*) pour justifier la prise en compte des parties prenantes (Hillman & Keim, 2001). D'autres encore font appel à la théorie de l'agence (Hills & Jones, 1992). Gond et Mercier (2004) notent que ce mouvement présente un risque pour la légitimité de la théorie des parties prenantes. D'après eux, on pourrait « *légitimement se demander quel est son degré de pertinence et dans quelle mesure les mêmes résultats auraient pu être obtenus sans avoir besoin d'évoquer la SHT¹* » (p. 13). Ainsi l'apport de théories connexes peut être justifié pour l'analyse des stratégies de prise en compte des parties prenantes mais doit être réalisé avec prudence et parcimonie sous peine de dénaturer la théorie des parties prenantes et de la rendre inutile.

5.2. Autres approches théoriques de la RSE

Le concept de RSE s'est construit, depuis les années 1950, au fil de débats théoriques et de l'intégration d'approches variées et parfois même divergentes. Nous avons choisi d'appuyer notre recherche sur la théorie des parties prenantes car, tout en fondant son analyse sur un cœur théorique normatif, elle développe aussi une approche instrumentale propice à des développements managériaux et stratégiques pour les organisations. Elle permet d'aborder la RSE comme un idéal (vision éthique de la théorie des parties prenantes) et/ou comme un outil (vision instrumentale de la théorie des parties prenantes).

¹ SHT : StakeHolder Theory

Toutefois, il nous paraît nécessaire, voire indispensable, de mentionner également deux autres théories « classiques » mobilisées en sciences de gestion pour le développement du concept de RSE et d'expliquer rapidement quel est leur apport théorique pour la conceptualisation de la RSE. En 2004, Gond et Mullenbach-Servayre estiment, en effet, qu'outre la théorie des parties prenantes, la théorie du contrat entreprise-société et la théorie néo-institutionnelle sont également utiles à la définition, à la compréhension et à l'analyse du concept de RSE.

5.2.1. Théorie du contrat entreprise-société

Les fondements de la RSE reposent sur la perméabilité et l'imbrication des deux systèmes que sont l'entreprise et la société. Ce sont les interactions entre le système de l'entreprise et le système social qui justifient la responsabilité de l'entreprise à l'égard de l'ensemble de la société (Preston & Post, 1975). Cette idée de l'existence d'un contrat social entre l'entreprise et la société a donné lieu à de nombreux développements théoriques, les uns s'inscrivant dans une perspective philosophique, les autres, dans une perspective sociologique.

La première approche – philosophique – tente de déterminer et d'expliquer la nature d'un tel contrat en mobilisant des théories comme la théorie de la justice de Rawls (1971). Les travaux de Donaldson & Dunfee (1994) s'inscrivent dans cette logique et tentent de transposer la conception du contrat social liant l'Etat et la société de Jean-Jacques Rousseau au contrat social unissant l'entreprise et la société. Les auteurs proposent une « théorie intégrative du contrat social »¹ et inscrivent clairement leurs travaux dans le champ de l'éthique des affaires.

La seconde approche – sociologique – rend compte du caractère obligatoire d'un tel contrat. Davis (1973), part du principe qu'il existe un jeu de pouvoirs entre l'entreprise et la société. Cette dernière accorde un certain pouvoir aux entreprises en contrepartie des services qu'elles rendent à la communauté. C'est de ce transfert de pouvoir que découlent les responsabilités des entreprises envers la société. Davis parle d'une « loi de fer de la responsabilité »² d'après laquelle les entreprises qui n'utilisent pas ce pouvoir à bon escient se

¹ « *Integrative social contract theory* » (p. 254)

² « *Iron Law of Responsibility* » (p. 314)

le verront retirer par la société. Pour l'auteur, les responsabilités d'une entreprise envers la société sont proportionnelles au pouvoir qu'elle détient. La responsabilité sociétale de l'entreprise découle, quant à elle, logiquement du contrôle social que la société exerce sur l'entreprise qui détient un pouvoir à son égard.

5.2.2. Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle s'attache à comprendre le rôle de l'environnement social sur les organisations (Powell & DiMaggio, 1991). Pour les tenants de cette approche, le contexte social de l'entreprise est fondamental pour comprendre son fonctionnement. Cette théorie repose sur deux postulats : les organisations sont interconnectées et elles sont construites par leur environnement social. En conséquence, les organisations adoptent des pratiques institutionnalisées pour être perçues comme de « bonnes organisations » – pour se légitimer – indépendamment de l'efficacité réelle de ces pratiques pour leur activité. Autrement dit, les organisations adoptent certaines pratiques uniquement parce qu'elles correspondent aux attentes de la société et qu'elles leur permettent d'acquérir une certaine légitimité (Zucker, 1991). Dans cette optique, la RSE est une pratique souhaitée par l'environnement des organisations et adoptée en réponse aux pressions institutionnelles.

Ces deux approches théoriques permettent d'expliquer et de comprendre *pourquoi* les organisations adoptent des démarches de RSE. Toutefois, elles comportent également certaines limites (tableau 1-9). Au final, la théorie des parties prenantes nous semble plus adaptée pour approfondir l'analyse de la RSE, notamment parce qu'elle propose des outils qui permettent, en plus, d'étudier *comment* ces stratégies de RSE sont mises en œuvre, au travers de la gestion des relations avec les parties prenantes. C'est pourquoi nous avons centré notre analyse de la littérature scientifique sur la théorie des parties prenantes.

**Tableau 1-9 : Récapitulatif des fondements théoriques de la RSE et principales limites
(adapté de Gond & Mullenbach-Servayre, 2004)**

Théories mobilisées	Approches de la RSE	Limites	Auteurs
Théorie des parties prenantes	La RSE résulte d'une « bonne gestion » de l'organisation – à la fois stratégique et éthique – qui prend en compte : - les intérêts des parties prenantes ; - les conséquences de ses activités sur son environnement organisationnel.	Incompatibilité des intérêts de certaines parties prenantes. Multiplicité des approches et des définitions des parties prenantes.	Freeman (1984) Mitchell, Agle & Wood (1997) Donaldson & Preston (1995) Jones & Wicks (1999)
Théorie du contrat entreprise-société	La RSE est liée au contrat social qui lie l'entreprise et la société. Elle découle du contrôle social que la société exerce sur l'entreprise qui détient un pouvoir à son égard.	La logique de contrôle social va à l'encontre du caractère volontaire de la RSE.	Davis (1973) Donaldson & Dunfee (1994)
Théorie néo-institutionnelle	La RSE est une réponse aux pressions institutionnelles. Elle permet aux organisations d'acquiescer une certaine légitimité.	Risque de réduire la RSE à un outil de communication externe ce qui la détournerait de sa finalité première.	DiMaggio & Powell (1991) Zucker (1991)

5.3. Le « E » de RSE

Comme nous l'avons évoqué en introduction, la terminologie utilisée en langue française pour discuter du concept de RSE laisse place à un certain nombre d'ambiguïtés et soulève plusieurs difficultés. Nous avons notamment noté (p. 19) qu'une traduction littérale du terme *corporate social responsibility* en *responsabilité sociale de l'entreprise* pouvait laisser penser que seule l'acceptation étroite du terme « social » était envisagée¹. Or, comme nous l'avons expliqué, le terme anglo-saxon *social* fait référence à ce qui concerne la société au sens large. C'est pourquoi nous avons fait le choix de parler de *responsabilité sociétale de l'entreprise*.

Nous avons également noté une seconde difficulté liée à la limitation du concept de RSE aux entreprises, voire même aux grandes entreprises². Or, comme Ruwet (2009), nous

¹ Social peut s'entendre – au sens étroit du terme – comme ce qui concerne les conditions de travail des salariés et les relations employeurs-salariés ou – au sens large du terme – comme ce qui se rapporte à la société.

² En anglais, on utilise le terme *corporation* pour parler des grandes entreprises et celui de *business* pour inclure les petites et moyennes entreprises.

pensons que les entreprises – qui plus est, les grandes entreprises – ne sont pas les seules à avoir une responsabilité sociétale. En effet, quel que soit leur secteur, leur taille ou leur activité, tous les types d'organisation¹ peuvent avoir un impact environnemental, social et/ou économique. A ce titre, tous les types d'organisation ont une responsabilité sociétale à l'égard de la société, en général, et de leurs parties prenantes, en particulier. Pour l'élaboration de la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale, l'Organisation Internationale de Normalisation a d'ailleurs fait le choix de parler de responsabilité sociétale des organisations (RSO) ou, simplement, de responsabilité sociétale (Cadet, 2010). Certains auteurs parlent désormais de responsabilité sociétale des organisations (Bento, 2009, Bayle, Chappelet, François & Maltèse, 2011). Ils notent, comme nous l'avons fait, que le concept de RSE est apparu et s'est développé dans le champ de l'entreprise, mais qu'il s'est étendu à de nombreux autres secteurs. Un des enjeux de notre recherche est d'ailleurs de comprendre comment les principes de la RSE sont mis en œuvre par d'autres types d'organisations (en particulier des associations et des collectivités territoriales), à travers l'étude de cinq cas dans le champ de l'événementiel sportif.

5.4. La notion de « volontaire »

Dans la lignée de Bowen (1953), de nombreux auteurs insistent sur le caractère nécessairement volontaire des démarches de RSE (tableau 1-1 p. 56). En 2001, le Livre Vert de la Commission Européenne s'inscrit d'ailleurs dans cette logique en définissant la RSE comme :

« l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » (p. 7)

La Commission Européenne fait explicitement référence aux démarches des entreprises qui contractent « *de leur propre initiative* » (p. 3) des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires.

Or cette vision est remise en cause par certains auteurs (Klarsfeld & Delpuech, 2008) qui notent que l'adoption de démarches de RSE résulte d'un processus d'institutionnalisation (au sens de DiMaggio et Powell) passant par des phases successives de mimétisme, de

¹ Associations, collectivités territoriales, administrations publiques, ONG, PME, PMI, TPE, TPI...

construction de normes et de coercition (p. 58). Le mouvement naturel d'institutionnalisation des processus organisationnels consiste à passer progressivement de l'adoption délibérée de règles non contraignantes à des règles de plus en plus contraignantes, voire de nature légale. Inversement, les auteurs soulignent que les règles soi-disant contraignantes issues de ces processus d'institutionnalisation peuvent laisser une large place à l'autonomie des acteurs. Autrement dit, la logique de l'institutionnalisation tend à aboutir à une réglementation de la RSE, mais cette réglementation n'implique pas pour autant une perte totale de liberté. Les acteurs concernés sont toujours libres d'adopter des démarches plus ou moins volontaristes en matière de RSE.

Il convient également de noter que la coercition en matière de RSE – comme pour d'autres aspects ! – ne s'exerce pas uniquement par le biais de la réglementation. Les donneurs d'ordre peuvent exercer une forme de coercition sur leurs sous-traitants en les obligeant à suivre certaines règles, à respecter certaines normes, sous peine de perdre des marchés. C'est le cas de certaines grandes entreprises engagées dans des processus de normalisation (par exemple Airbus quand elle s'est lancée dans une démarche de certification ISO 14001) qui répercutent leur démarche sur leurs fournisseurs en les appelant à respecter leur politique environnementale pour poursuivre leur collaboration. La diffusion de la RSE au sein des pratiques d'entreprises résulte donc également d'un processus de régulation des entreprises entre elles.

La question du caractère volontaire ou contraint de la RSE se pose également dans la manière dont les entreprises rendent compte de leurs actions en matière de RSE. Partant du principe que le « *rapportage¹ développement durable* » fait partie intégrante des démarches de RSE, Capron & Quairel s'interrogent, en 2009 sur son caractère volontaire ou contraint. Ils identifient quatre modes de divulgation de l'information sociale et environnementale, complémentaire à l'information comptable et financière fournie par les entreprises. Selon eux, la communication de ces informations peut être, d'une part, volontaire ou réglementée et, d'autre part, libre ou normalisée. La question de la normalisation se pose ainsi de manière de plus en plus prégnante, tant il paraît difficile d'établir des standards, qui plus est internationaux, adaptés à tous et reconnus par tous.

¹ Traduction officielle du terme *reporting* (Capron & Quairel, 2009, p.54)

Chapitre 1 : Des fondements aux récents développements de la RSE

La RSE aboutit à l'élaboration de normes, labels et référentiels « volontaristes » qui se diffusent librement et peuvent même finir par être imposés à certains acteurs. La question de la normalisation est ici centrale et particulièrement importante pour les acteurs concernés au premier rang desquels, les entreprises.

En 2010, à l'issue d'un long processus de concertation internationale, l'ISO a publié sa norme ISO 26000 intitulée « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* ». L'intérêt d'une norme de type ISO 26000 réside dans son origine privée et concertée. Elle répond à la demande concrète des entreprises de disposer d'outils communs et reconnus pour accompagner leurs démarches de RSE. Sa légitimité est fondée sur le processus concerté d'élaboration de la norme. Les juristes qui s'intéressent à la RSE et, plus particulièrement, au processus de normalisation ISO 26000 (Cadet, 2010) notent que l'adhésion à une telle norme est bien entendu volontaire mais que si elle est largement admise par tous, elle pourrait devenir une source du droit international. Là encore, la frontière entre processus volontaires et processus contraints apparaît bien plus mince et poreuse qu'il n'y paraît a priori.

Il apparaît donc que le caractère volontaire des démarches de RSE est un élément récurrent dans la conception de la responsabilité sociétale mais ne constitue pas pour autant... une obligation !

A l'issue de ce premier chapitre nous avons délimité le périmètre de la RSE et défini son contenu. Si la RSE peut s'entendre comme « *une démarche volontaire de l'entreprise afin d'assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique envers ses parties prenantes* » (p. 47), nous avons établi que le caractère volontaire du concept pouvait être remis en question. Par ailleurs, le terme d'« entreprise » nous est apparu restrictif et nous lui préférons celui d'« organisation ». La dimension de l'interaction avec son environnement (les parties prenantes) reste, quant à elle, un élément incontournable et indispensable de la définition de la RSE. Au final, nous proposons de retenir la définition suivante de la RSE :

La responsabilité sociétale d'une organisation traduit sa volonté d'assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique à l'égard de ses parties prenantes.

L'analyse de la théorie des parties prenantes nous a permis de constater qu'elle offre un cadre conceptuel particulièrement approprié pour la modélisation et l'opérationnalisation de la RSE. Par ailleurs, le recours au concept de partie prenante est récurrent dans l'analyse des comportements organisationnels, ce qui justifie l'attention particulière portée à cette approche théorique puisque l'un des objectifs de cette recherche est d'étudier le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Nous avons donc étudié plusieurs modèles d'analyse du comportement organisationnel sur lesquels nous nous baserons pour proposer, au cours du chapitre suivant, une typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

CHAPITRE 2

RSE et événementiel sportif

Le premier chapitre avait pour but de définir le concept de RSE et de présenter les différentes modalités de réponse des organisations aux pressions institutionnelles exercées par les parties prenantes, notamment en matière de RSE. Le présent chapitre recentre la littérature autour de l'objet de recherche. Une première partie, consacrée à la présentation des spécificités du champ sportif et de la « RSE du sport », nous amènera à décrire le secteur de l'événementiel sportif et ses principaux enjeux. Nous nous attacherons également à analyser spécifiquement le champ des sports de nature, objet d'une de nos hypothèses de recherche. Les responsabilités propres aux événements sportifs et la définition du concept de Responsabilité Sociétale des Organisateur*s* d'Événements Sportifs (RSOES) feront l'objet de la seconde partie de ce chapitre. Dans un troisième temps, nous décrirons les parties prenantes des événements sportifs et verrons dans quelle mesure elles interviennent dans les démarches de RSE des organisateurs d'événements sportifs. Enfin, sur la base des travaux scientifiques présentés au cours des présent et précédent chapitres, nous serons en mesure de proposer un cadre d'analyse spécifique aux organisateurs d'événements sportifs, afin d'étudier et de catégoriser leur comportement stratégique en matière de RSE.

1. Le sport comme objet de recherche

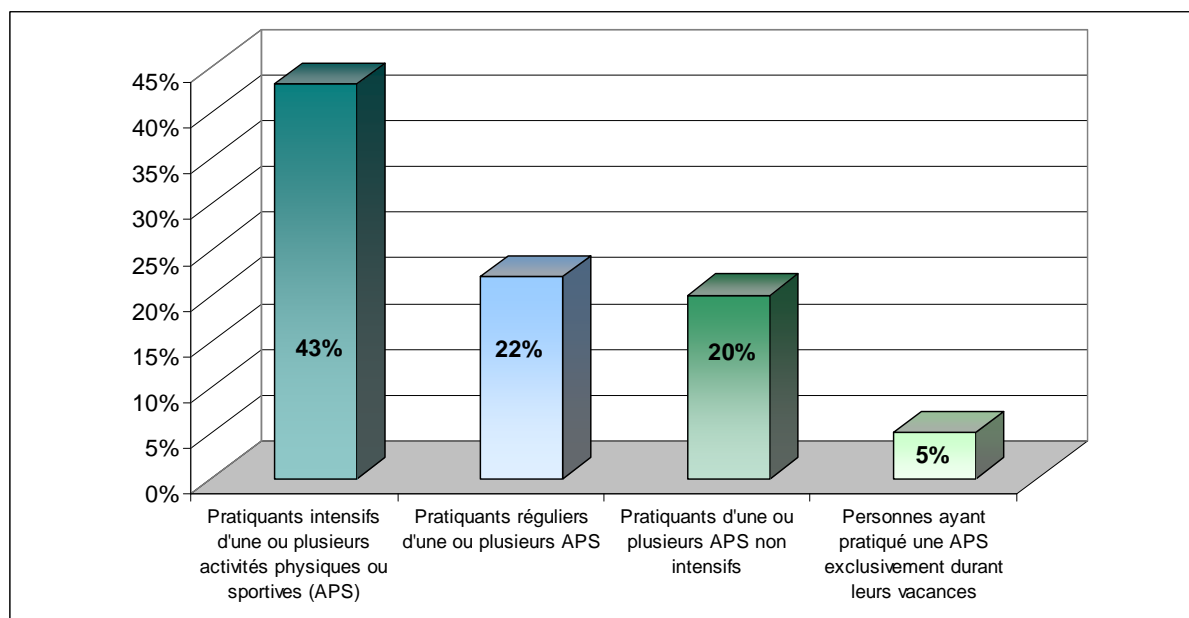
Pourquoi s'intéresser au sport en tant qu'objet de recherche ? Cette question renvoie à la place occupée par le sport dans nos sociétés modernes. Les fonctions éducatives, médicales et sociales du sport (Pociello, 1994) ont été renforcées – et parfois même dépassées ! – par la dimension spectaculaire prise par le sport depuis les années 1990. Que ce soit dans les médias ou dans la vie quotidienne des français, le sport a pris une place de plus en plus importante et est devenu un secteur économique à part entière (Bourg et Gougnet, 2005). Le sport cristallise tout à la fois le meilleur de la société au travers des valeurs d'égalité, de solidarité, de

dépassement de soi et d'humanisme qu'il porte (Bayle et Mercier, 2008) et le pire avec ses excès (dérives financières du « sport business », dopage, violence dans les stades, etc.).

1.1. Le champ du management du sport

1.1.1. La pratique sportive

Le niveau de pratique sportive en France est très élevé puisque la dernière enquête sur les pratiques sportives de Français menée par le Ministère des Sports en 2010¹ montre que 65% de la population française âgée de 15 ans et plus pratique une activité physique et sportive au moins une fois par semaine. Parallèlement, on ne dénombre pas moins de 15,5 millions de licences sportives dans les fédérations. Un même individu pouvant détenir une ou plusieurs licences, il n'est pas possible de déduire le nombre exact de licenciés. C'est tout de même suffisant pour que le mouvement sportif soit reconnu comme le plus grand mouvement associatif en France².



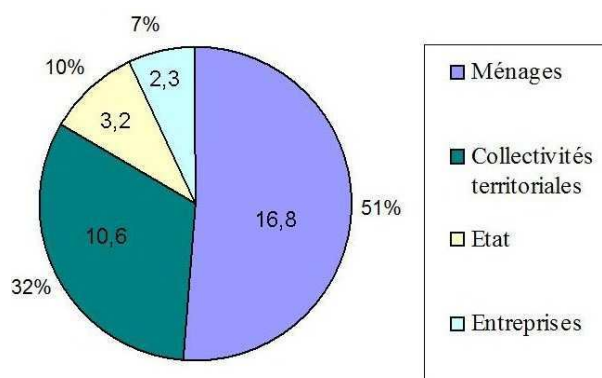
Graphique 2-1 : Les différents niveaux de la pratique sportive et physique, en % de la population de 15 ans et plus (source : Stat-Info, décembre 2010)

¹ Stat-Info, décembre 2010 (Ministère des Sports).

² CNOSF. (2006). *La raison du plus sport*. Paris : CNOSF

1.1.2. Le poids économique du sport

Le poids économique du sport dans l'économie française est évalué à 33,9 milliards d'euros, soit 1,74% du PIB, en 2008¹. Les dépenses des ménages représentent près de la moitié de ce montant (16,8 milliards d'euros), contre 10,6 milliards pour les collectivités territoriales, 3,3 milliards pour les entreprises et 3,2 milliards pour l'Etat. Les dépenses de sponsoring s'élèvent à 2,1 milliards d'euros en 2008³. Elles ont augmenté de 30% sur l'olympiade 2004-2008².



Graphique 2-2 : La dépense sportive en France en 2008, en milliards d'euros (source : Ministère des Sports)

L'importance prise par le sport se mesure également en termes d'emplois. En 2008, on comptait 279.000 emplois dans le secteur sportif : 209.000 dans le « noyau dur » (gestion d'installations sportives, enseignement de disciplines sportives et encadrement des activités de loisirs, personnels de l'Etat et des collectivités territoriales exerçant dans le domaine du sport, enseignants d'éducation physique et sportive) et 70.000 relevant de la production et de la distribution de biens et de services sportifs (construction de matériels sportifs, commerce d'article de sport, etc.).

1.1.3. Le cadre législatif et réglementaire

La place du sport dans la société se traduit aussi par une législation et une réglementation spécifique. Depuis la loi-cadre sur le sport de 1984, l'Etat a continué de

¹ Les chiffres clés du sport, décembre 2010 (Ministère des Sports).

² Stat-Info, janvier 2011 (Ministère des Sports).

légiférer en matière de sport jusqu'à créer, en 2004¹, un Code du Sport regroupant la législation et la réglementation relative :

- à l'organisation des activités physiques et sportives ;
- aux acteurs du sport : sportifs, arbitres, entraîneurs, encadrement et enseignement (hors enseignants d'EPS de l'éducation nationale) ;
- aux modes de pratiques sportives, à la sécurité et à l'hygiène des lieux de pratique, à l'organisation des manifestations sportives ;
- au financement du sport.

1.2. Le modèle sportif français

1.2.1. Un modèle mixte

Ni purement étatique comme le modèle soviétique, ni libéral comme le modèle anglo-saxon, le modèle sportif français s'est construit, au lendemain de la seconde guerre mondiale, autour de trois acteurs : l'Etat, le mouvement sportif (clubs, fédérations sportives et CNOSF) et les collectivités territoriales. L'objectif de ce système mixte était de préserver l'activité d'une marchandisation excessive au profit de la protection et de la mise en valeur de la notion de service public. Dans cette logique, l'Etat ne se contente pas de son rôle de législateur et possède une forme de prédominance sur le mouvement sportif qu'il encadre fortement. Il délègue aux fédérations des missions de service public et exerce en retour une tutelle sur le mouvement sportif.

1.2.2. Les relations entre l'Etat et le mouvement sportif

L'organisation du sport en France repose essentiellement sur le secteur associatif composé de 180 000 associations sportives² regroupées au sein des 114 fédérations sportives agréées³. Ces associations à but non lucratif (loi du 1^{er} juillet 1901) sont animées et dirigées

¹ La partie législative a été publiée le 23 mai 2006. La partie réglementaire a été publiée le 24 juillet 2007.

² Source : CNOSF

³ Source : Ministère des Sports

par 3,5 millions de bénévoles¹. Conformément au fonctionnement de ce type d'organisations, les dirigeants, élus, sont chargés de mettre en œuvre le programme d'actions voté par une majorité des membres au cours de l'assemblée générale.

Depuis 1945, l'Etat a délégué aux fédérations sportives le pouvoir d'organiser et de développer la pratique de leurs disciplines. Les fédérations sportives bénéficient d'une certaine autonomie pour la gestion et l'animation des activités sportives de leurs disciplines. Ceci concerne aussi bien les pratiques compétitives et de loisirs, le sport amateur et le sport de haut niveau. Cette autonomie est toute de même pondérée par la place importante qu'occupe l'Etat dans l'organisation du sport français. Il participe activement à la définition des politiques sportives et assure un suivi étroit des fédérations sportives agréées. L'action de l'Etat repose sur l'aide financière et en personnel qu'il accorde aux fédérations sportives agréées.

Autrement dit, l'organisation du sport en France repose sur ce partenariat entre l'Etat et les fédérations sportives, au cœur duquel se trouve la notion de service public. Elle est incontournable pour comprendre les relations entre les différents acteurs du sport français. Les fédérations sportives assurent l'organisation et la promotion des pratiques sportives. Mais cette activité relevant d'une mission de service public, elle est logiquement encadrée et en partie financée par l'Etat. Les relations entre l'Etat et les fédérations sportives reposent sur des conventions d'objectifs et la mise à disposition de fonctionnaires (conseillers techniques sportifs).

L'aide de l'Etat est avant tout conditionnée par la signature de conventions d'objectifs liant le ministère à chaque fédération. Les conventions d'objectifs sont l'outil central du partenariat financier qui unit l'Etat aux fédérations sportives. Elles permettent à l'Etat de mettre en œuvre sa politique sportive tout en élaborant, avec les fédérations sportives, des objectifs partagés situés au croisement de la politique ministérielle et du projet de chaque fédération. Elles résultent d'une négociation avec chaque fédération sportive de manière à déterminer les objectifs à atteindre et les modalités d'évaluation. En échange de l'engagement des fédérations à poursuivre des objectifs dans une logique de service public du sport, l'Etat leur apporte une aide financière significative : 74,9 millions d'euros en 2010 auxquels

¹ Source : CNOSF

s'ajoutent 18,25 millions d'euros attribués par le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)¹. Ces crédits visent à développer quatre domaines d'actions fondamentaux pour l'action publique dans le champ sportif :

- la promotion du sport pour le plus grand nombre,
- le développement du sport de haut niveau,
- la prévention par le sport et la protection des sportifs,
- la promotion des métiers du sport.

Autrefois annuelles, elles s'inscrivent, depuis l'adoption de la LOLF², dans un cadre pluriannuel (généralement par olympiade : les dernières ont donc été établies pour la période 2009-2012) et s'assortissent d'objectifs et d'indicateurs de mesure de la performance des actions entreprises. Tous les ans, le respect des engagements et les résultats sont évalués.

Le partenariat entre l'Etat et les fédérations sportives repose également sur la mise à disposition de 1670 conseillers techniques sportifs³ qui exercent au sein des fédérations des fonctions de directeur technique national, d'entraîneur national, de chargé de mission ou de conseiller sportif. Le contenu des missions de ces fonctionnaires ainsi que leur cadre d'exercice sont clairement définis par le code du sport (articles R131-16 à R131-24). Cette masse salariale représente une charge annuelle de 80 millions d'euros pour le Ministère des Sports⁴. Leur présence au sein des fédérations constitue un soutien important en termes de ressources humaines. Il s'agit, par ailleurs, d'un moyen pour l'Etat de participer à la bonne mise en œuvre des orientations ministérielles.

Le principe de la collaboration entre l'Etat et le mouvement sportif suppose un dialogue permanent entre ces deux catégories d'acteurs. Le ministère chargé des sports, qui représente l'Etat, travaille régulièrement en relation étroite avec les fédérations sportives. Mais il a également un autre interlocuteur essentiel qui représente l'ensemble du mouvement sportif français. Il s'agit du Comité National Olympique et Sportif Français. Le CNOSF est une association reconnue d'utilité publique, composée de l'ensemble des fédérations sportives (fédérations unisport olympiques, fédérations unisport non olympiques, fédérations

¹ Source : Ministère des Sports

² Loi Organique relative aux Lois de Finance : elle définit l'architecture budgétaire de l'Etat en 34 missions, 133 programmes et près de 580 actions (et non plus par ministère comme avant le vote de la LOLF en 2001 et son application à toute l'administration depuis 2006). Source : www.bercy.gouv.fr

³ Source : Ministère des Sports

⁴ Huwart, H. (2009). *Rapport de stage en administration centrale : Direction des sports, Ministère de la Santé et des Sports*. Paris : ENA.

multisports)¹. Le rôle du CNOSF est double. D'une part, il constitue l'unique représentant du Comité International Olympique (CIO) en France. A ce titre, le CNOSF diffuse les principes et les valeurs de l'Olympisme sur le territoire français et il représente la France au niveau international. D'autre part, il regroupe en son sein l'ensemble des fédérations sportives françaises. Il représente le mouvement sportif français et est l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. Il collabore aux travaux d'un grand nombre d'instances de concertation et entreprend avec les fédérations ou en leur nom des activités de développement du sport de haut niveau et du sport pour tous. Le CNOSF participe donc activement à la gouvernance du sport français, aux côtés de l'Etat.

1.2.3. Le rôle des collectivités territoriales

Les collectivités territoriales jouent également un rôle prépondérant dans l'organisation du sport en France. Elles interviennent au niveau de la construction et de la gestion des équipements sportifs ainsi que dans le financement des associations sportives (subvention des clubs). Elles accompagnent donc le sport amateur et le sport professionnel et participent à l'animation sportive. Elles comptent également 52 000 agents en charge des sports². Elles contribuent à elles seules à 32% de la dépense sportive. Il convient de noter que cette participation est supérieure à celle de l'Etat et des entreprises privées (cf. graphique 2-2 p. 123).

Toutefois cette contribution relève de la seule volonté des élus locaux car le sport ne fait pas partie des compétences transférées par l'Etat aux collectivités territoriales par les lois de décentralisation qui se sont succédées depuis 1982. Les communes, les départements et les régions sont libres d'agir, ou non, en faveur du sport. Cette situation fait dire à certains que le sport est « le grand oublié » de la décentralisation³. Il en résulte un certain « flou juridique » à l'origine de situations complexes et ambiguës. La répartition des compétences en matière de sport n'est pas établie par les lois de décentralisation et les différents niveaux territoriaux interviennent selon leur volonté et dans des proportions variables selon les départements et les

¹ Code du Sport – Titre IV – Chapitre 1^{er}

² <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-sportive/sport-gouvernance/> (consulté le 7 février 2012).

³ Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). (2003). Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire : Enjeux, expérimentation, outils, perspectives. Paris : CNOSF.

régions. Les collectivités étant indépendantes les unes par rapport aux autres, elles agissent parfois, voire même régulièrement, sans se concerter et l'absence de coordination entre les différents échelons territoriaux conduit à développer des politiques sportives cloisonnées et parfois même concurrentes.

Pour résumer, le modèle sportif français repose sur un système mixte fondé sur la collaboration entre l'Etat et le mouvement sportif et sur la contribution des collectivités territoriales (figure 2-1). Ce modèle se caractérise par les éléments suivants :

- L'Etat délègue sa mission de service public – la gestion et le développement de la pratique sportive – à des structures associatives, les fédérations sportives, elles-mêmes regroupées au sein du CNOSF ;
- L'Etat exerce une tutelle sur le mouvement sportif ;
- Le fonctionnement des fédérations assure une forme de solidarité entre sport amateur et sport professionnel ;
- L'organisation du sport est fortement hiérarchisée. Les associations et clubs sportifs fondent la base de tout le système. Ils sont regroupés, par discipline, au niveau local, régional et national, dans des comités, ligues et fédérations.

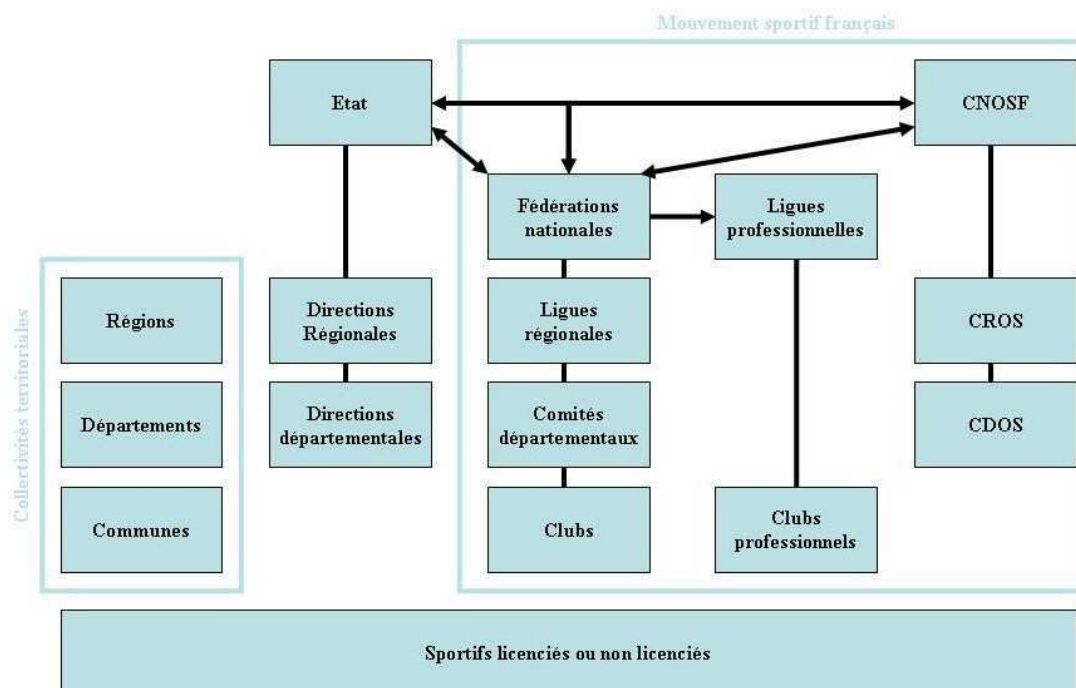


Figure 2-1 : Le modèle sportif français

1.2.4. Evolution du modèle sportif français

Depuis les années 1980, d'importants bouleversements ont transformé le modèle sportif français. Plusieurs facteurs expliquent ces changements. Tout d'abord, les enjeux économiques liés à la médiatisation du « sport spectacle » et à l'accroissement des flux financiers (partenariats, droits de retransmission, salaires et transferts des joueurs) ont, en quelque sorte, « percuté » le modèle sportif français et l'ont profondément transformé. L'intérêt porté au sport par les opérateurs audiovisuels – au premier rang desquels Canal+ – a induit une modification du modèle économique des sports les plus médiatisés. Ce mouvement de médiatisation a contribué à faire du sport un support de communication incontournable pour les entreprises souhaitant associer leur image à celles des plus grands sportifs et aux valeurs véhiculées par les différents sports. Certaines dérives, jusque là marginales ou contenues par les instances sportives nationales et internationales, sont apparues au grand jour : dopage, affairisme, violence, incivilités, corruption... (Terret, 2007).

Ces évolutions ont créé de grandes disparités entre les fédérations sportives et ont modifié et diversifié leurs rapports avec l'Etat. Les ressources commerciales considérables dont bénéficient les plus médiatisées leur assurent une certaine autonomie financière vis-à-vis de l'Etat. Ainsi, les Fédérations Françaises de Rugby, de Golf, de Tennis ou encore de Football ont des taux de soutien inférieurs à 10%¹. Autrement dit, elles sont financièrement autonomes à plus de 90%. A l'inverse, certaines fédérations dépendent toujours essentiellement des financements publics (7 d'entre elles ont des taux de soutien supérieurs à 50%)².

Notons que le secteur privé a également investi le marché du sport en proposant de nouvelles prestations commerciales d'activités sportives, de tourisme sportif, de clubs de remise en forme. Ces offres, parfois plus adaptées aux besoins des consommateurs, notamment urbains, se sont multipliées ces dernières années. Parallèlement à ce mouvement, le marché des articles de sport s'est aussi largement développé. Bien que la dépense sportive des ménages français reste limitée (1,5% de leurs dépenses de consommation), elle représente un marché de plus de 16,8 milliards d'euros en 2008 (7,7 milliards d'euros pour la

¹ Huwart, H. (2009). *Rapport de stage en administration centrale : Direction des sports, Ministère de la Santé et des Sports*. Paris : ENA.

² *Id.*

consommation de services sportifs et 9,2 milliards d'euros consacrés aux achats d'articles de sport (vêtements, chaussures, équipements)¹.

Tous ces nouveaux venus, issus du secteur privé marchand, ont importé de nouvelles pratiques managériales qui se sont diffusées au sein de toutes les organisations sportives, y compris associatives. De nouveaux métiers ont fait leur apparition (par exemple dans le champ du marketing sportif) et, globalement, le secteur s'est progressivement professionnalisé (figure 2-2).

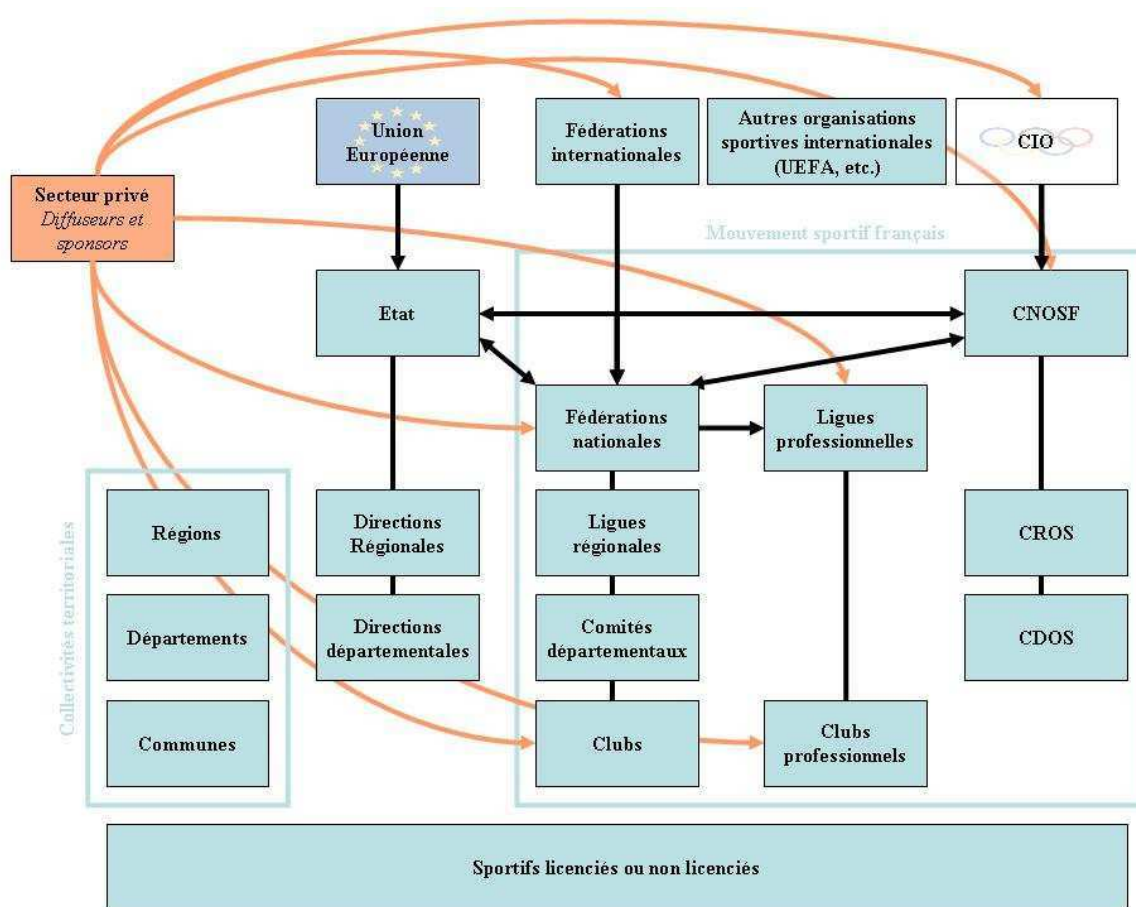


Figure 2-2 : Evolution du modèle sportif français

Le développement du secteur privé marchand est l'élément clé pour expliquer l'évolution du modèle sportif français depuis les années 1980. Toutefois, il convient de noter que d'autres transformations sont également intervenues, notamment au niveau supranational. Ainsi, l'Union Européenne a été amenée à intervenir de manière croissante pour réguler ce secteur d'activités sur la base des principes communautaires (libre circulation, libre

¹ Les chiffres clés du sport, décembre 2010 (Ministère des Sports).

concurrence, protection des jeunes...). Même si, jusque récemment, le sport ne faisait pas explicitement partie de ses compétences, l'Union Européenne intervient depuis longtemps dans ce champ car ses programmes, dans d'autres domaines, comportent un certain nombre d'actions relatives au sport (protection des consommateurs, santé, éducation et jeunesse, politique régionale, environnement...). Le Traité de Lisbonne, entré en vigueur le 1^{er} décembre 2009, comporte pour la première fois des dispositions relatives au sport. Ces dispositions permettent à l'UE de soutenir, de coordonner et de compléter les actions des États membres. Elles visent à favoriser la neutralité et la transparence dans les compétitions sportives, ainsi que la coopération entre les instances sportives. Elles ont également pour objectif de protéger l'intégrité physique et morale des sportifs, et en particulier des plus jeunes :

« L'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative »¹

« (...) à développer la dimension européenne du sport, en promouvant l'équité et l'ouverture dans les compétitions sportives et la coopération entre les organismes responsables du sport, ainsi qu'en protégeant l'intégrité physique et morale des sportifs, notamment des plus jeunes d'entre eux »²

La montée en puissance des grandes organisations sportives internationales (FIFA, CIO, UEFA) est un autre fait marquant de cette période. Propriétaires de leurs événements³, ces organisations sont devenues incontournables et très puissantes. Elles disposent aujourd'hui d'un poids politique, sportif et économique considérable.

Les instances dirigeantes du sport français (Etat et mouvement sportif) ont pris la mesure des bouleversements induits par la modification du paysage sportif français. Elles tentent désormais de proposer de nouvelles modalités pour la gouvernance du sport, en concertation avec l'ensemble des parties prenantes impliquées (y compris le monde économique, la société civile et les collectivités territoriales). Dans cette logique, les travaux

¹ Traité de Lisbonne, p. 82

² *Id.*

³ Coupe du Monde de Football, Jeux Olympiques, Champions League, Euro de Football

de l'Assemblée du Sport¹ édictent les principes qui devraient guider cette nouvelle gouvernance (p. 159) :

- l'accès aux activités physiques et sportives est un droit pour le citoyen et les acteurs en cause ont une obligation de moyens pour répondre à ce besoin ;
- le « service public du sport » doit être préservé et son périmètre doit être clairement défini pour cerner le champ d'action des acteurs (publics ou privés) chargés d'une mission de service public ;
- le système de gouvernance du sport français doit intégrer les problématiques européennes et suivre avec attention les sujets traités au niveau européen ;
- la prise en compte des trois piliers du développement durable² constitue un principe de réflexion et d'action incontournable et indispensable ;
- l'égalité femmes/hommes est une dimension à prendre en compte dans la composition des futures instances de gouvernance du sport, comme dans la promotion du sport ;
- la solidarité entre les différentes formes de pratiques doit rester au cœur du modèle sportif français (compétition/loisir, amateur/professionnel, sport pour tous/sport de haut niveau).

Cette nouvelle gouvernance du sport français devrait, d'après les propositions de l'Assemblée du Sport, s'appuyer sur trois organes (une conférence nationale du sport, des comités techniques et une assemblée du sport) qui intégreraiet tous, à des degrés divers, des représentants de l'Etat, du mouvement sportif, du mode économique, de la société civile et des collectivités territoriales.

Les travaux de l'Assemblée du Sport ont été rendus publics, le 29 juin 2011, devant la Ministre des Sports, Chantal Jouanno³, le Président du CNOSF, Denis Masseglia, les présidents des groupes de travail et les membres du comité de pilotage de l'Assemblée du Sport. La conférence nationale du sport a ensuite été installée, le 16 janvier 2012, par David Douillet⁴, Ministre des Sports.

¹ L'Assemblée du Sport est un processus de concertation qui a réuni 180 personnes, réparties en six groupes de travail, chacun porteur d'une thématique. L'Etat, le mouvement sportif, les collectivités territoriales, le monde économique et la société civile ont pris part à ce processus qui a conduit à établir un état des lieux, identifier les enjeux majeurs du sport d'aujourd'hui et proposer des préconisations. Voir le rapport : *Pour une France 100% sport : Constats, enjeux et préconisations des ateliers* (Ministère des Sports, 2011) disponible sur <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/all.pdf>.

² Environnemental, économique et social.

³ Ministre des sports du 14 novembre 2010 au 26 septembre 2011.

⁴ Ministre des sports à compter du 26 septembre 2011.

Nous avons établi au cours du chapitre 1 que les enjeux de gouvernance sont centraux dans les démarches de RSE puisqu'il s'agit, en partie, d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans les stratégies des organisations. A ce titre, il est particulièrement intéressant et utile à notre réflexion de s'intéresser à l'évolution du modèle sportif français et de son mode de gouvernance.

1.3. Focus sur les sports de nature

Comme nous l'avons constaté, la RSE dans le sport français se comprend souvent comme l'application des principes du développement durable dans les organisations sportives (Bayle *et al.*, 2011). Or, s'intéresser au développement durable dans le sport conduit inévitablement à analyser le champ des sports de nature car ces pratiques sont particulièrement impactées et en prise avec les enjeux du développement durable. C'est pourquoi nous proposons, ici, quelques éléments d'analyse relatifs au secteur des sports de nature, en général, et à la relation entre sports de nature et développement durable, en particulier.

1.3.1. Eléments de définition

L'évolution permanente des sports de nature (apparition de nouvelles pratiques, disparition d'autres) rendrait peu pertinente et vite obsolète une définition normative. Ces activités sont donc généralement définies par leur lieu de pratique. D'après l'article L311-1 du Code du Sport : « *Les sports de nature s'exercent dans des espaces ou sur des sites et itinéraires qui peuvent comprendre des voies, des terrains et des souterrains du domaine public ou privé des collectivités publiques ou appartenant à des propriétaires privés, ainsi que des cours d'eau domaniaux ou non domaniaux.* ». Pour le Ministère chargé des sports, les sports de nature regroupent « *les activités physiques et sportives dont la pratique s'exerce en milieu naturel, agricole et forestier – terrestre, aquatique ou aérien – aménagé ou non.* ».¹ De fait, ces définitions recouvrent des réalités aussi différentes que l'escalade, le parapente, la randonnée pédestre, le ski, la plongée sous-marine, le canoë-kayak, le canyoning, le surf, la

¹ Instruction n°04-131 JS du 12 août 2004.

planche à voile, la course d'orientation, le VTT, la spéléologie, les raids, les sports de haute montagne... pour ne citer que quelques exemples.

Une approche sociologique des sports de nature permet d'en appréhender toute la richesse. Vigarello (1981) caractérise les sports de nature par l'hédonisme, la recherche de sensations inédites et l'importance du contrôle gestuel. Ces pratiques recouvrent des projets sportifs très différents, allant de la compétition à la confrontation avec les éléments naturels, de la quête de bien-être à la découverte de l'environnement. Les travaux de Mignon et Trichot (2002) démontrent que les modalités de pratique des sports de nature sont extrêmement variées – des plus structurées aux plus informelles – avec une préférence de plus en plus marquée pour les formes auto-organisées. De leur côté, Bessy et Mouton (2004) identifient, au travers de l'évolution linguistique du vocabulaire utilisé pour désigner ces pratiques, différentes conceptions des sports de nature, véhiculant différentes pratiques et traduisant de nouveaux enjeux de société. Les activités de « plein air », terme utilisé de la seconde moitié du XIX^e siècle aux années 1970, renvoient à la nature comme support d'une hygiène de vie et vecteur d'un idéalisme politique. Le plein air est porteur d'une « *philosophie teintée de pacifisme et d'écologie qui remet en cause l'idéologie du progrès et les valeurs matérialistes* » (Bessy & Mouton, 2004, p. 14). Dans les années 1980-1990, la nature devient un terrain de jeu et d'aventure pour des pratiquants à la recherche de sensations variées. Les aménagements visant à la domestiquer et à la rendre accessible se multiplient (base de loisirs, parcours santé, *via ferrata*, sentiers de randonnées...); la nature sauvage est le théâtre des exploits de sports extrêmes (expéditions sur les sommets de l'Himalaya, Vendée Globe, Raid Gauloise...). On parle alors d'activités physiques de pleine nature pour lesquelles l'environnement n'est qu'un cadre de pratique utilisé à des fins hédonistes et/ou compétitives. L'apparition du concept de sports de nature traduit, selon les auteurs, la prise en compte de nouveaux enjeux, et, en particulier, celui du développement durable.

1.3.2. Un secteur en croissance

Côté équipementiers, le marché mondial de l'*outdoor* représente aujourd'hui plus de 30 milliards de dollars, soit 27% du marché des articles de sport. Il se caractérise par son

dynamisme (croissance annuelle proche de 7% contre 2% pour l'ensemble du secteur) et des perspectives de croissance attractives.¹

Côté pratiquants, la tendance est la même. La dernière enquête du Ministère chargé des sports illustre l'engouement des Français pour les sports de nature. Elle établit, notamment qu'en 2006, un Français sur trois, âgé de plus de 15 ans, en pratiquait au moins un et que 2,5 millions de licences avaient été accordées par des fédérations dites de « sports de nature », ce qui représente une croissance annuelle moyenne de 3,8% entre 2001 et 2006².

La pratique des sports de nature se développe et le marché de l'*outdoor* est de plus en plus porteur. Or, les sports de nature, de par la spécificité même de leur pratique, sont liés aux enjeux du développement durable.

1.3.3. Sports de nature et développement durable : une relation « naturelle »

Vecteur de développement touristique, de valorisation du milieu naturel et de retombées économiques, les sports de nature constituent un enjeu important pour les acteurs de ce marché (fédérations, clubs, organisateurs d'événements, collectivités territoriales, équipementiers, etc.) et se retrouvent donc naturellement au cœur du débat sur le développement durable, d'autant plus que leur impact sur l'environnement est souvent dénoncé.

L'Etat intervient au travers des Commissions Départementales des Espaces, Sites et Itinéraires (CDESI) pour encadrer les conditions d'accès aux sites de pratiques, notamment les plus fréquentés, afin de limiter les incidences sur l'environnement, de concilier les différents usages de ces espaces et de rendre compatibles ces pratiques avec le respect du droit de propriété.

D'après Bessy (2006), les sports de nature contribuent au développement durable au travers d'effets économiques, socioculturels et environnementaux structurants. La croissance

¹ D'après l'étude de marché « Le marché de l'*outdoor* et ses perspectives 2010 » réalisée par Eurostat en décembre 2005 auprès de 14 groupes d'équipementiers *outdoor*.

² Bouffin S., Foirien R., Richard P. (2008) Les sports de nature en France en 2006. *Stat-Info, Bulletin de statistiques et d'études du Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative*, 08-01.

du marché permet ainsi de dynamiser des régions entières grâce aux retombées économiques directes (offres de services et aménagements) et indirectes (hébergement, restauration) ; l'immersion dans les lieux de pratique fait prendre conscience de la nécessité de protéger l'environnement et stimule la construction d'une « *écocitoyenneté* ». Bessy (2006, p. 1999) identifie également plusieurs effets déstructurants « *inhérents à la jeunesse et à la complexité de ce marché mais aussi à la diversité des acteurs en présence* ». Il note ainsi que la saisonnalité des activités sportives de nature peut être source de précarité et que la surfréquentation de certains sites dégrade l'environnement.

Pour un service sportif, l'environnement de la pratique influence la sensation de plaisir et, par là même, la satisfaction du consommateur (Desbordes et Richelieu, 2011). Dans le cas des sports de nature, la qualité de l'environnement de la pratique dépend donc de l'attention et des efforts des sportifs – mais aussi de tous les publics concernés par ces espaces (habitants, touristes, industries, etc.) – pour préserver cet environnement. Minquet (1992) affirme que l'environnement fait partie intégrante du service. Les organisateurs d'événements « sport nature » se doivent donc de protéger activement leurs lieux de pratique. Des espaces dégradés auraient pour effet de restreindre la satisfaction du public (pratiquants et spectateurs) et donc de diminuer la réussite de l'événement, voire de remettre en question sa légitimité et son existence. Lors d'un raid en pleine nature, il serait effectivement désagréable pour les participants de trouver des bouteilles en plastique tout au long du parcours. Par la suite, les randonneurs et autres usagers des mêmes espaces s'en offusqueraient aussi. Des responsables locaux (ONF, guides, élus, etc.) constateraient les dégâts et à terme, c'est l'image de l'événement et son existence même qui pourraient être remises en cause.

Sports de nature et développement durable semblent donc inextricablement liés. Cet aspect intéresse particulièrement notre recherche car il confère aux sports de nature une légitimité « naturelle »¹ à intervenir sur les enjeux du développement durable. C'est sur la base de ce constat que nous avons émis notre seconde hypothèse selon laquelle les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ des sports de nature auraient un comportement stratégique particulièrement favorable au déploiement des démarches de RSE.

¹ Traduction libre de « taken-for-granted » (qui se traduit plus littéralement par « allant de soit ») en référence à la « taken-for-granted legitimacy » définie par Suchman en 1995.

1.4. Le secteur de l'événementiel sportif

Comme nous l'avons exposé en introduction, nous avons choisi de positionner notre travail de recherche dans le champ de l'événementiel sportif, notamment pour pouvoir étudier des organisations sportives de nature variée¹ dans une même situation de gestion : l'organisation d'un événement sportif. Nous allons donc maintenant nous attacher à présenter le secteur de l'événementiel sportif, à le définir et à passer en revue certains des enjeux actuels qui le concernent.

1.4.1. Définition des événements sportifs

Ferrand (1995) définit l'événement sportif comme un lieu où « *des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif.* ». Cette définition rend compte de la dimension « spectacle » du sport. Pour autant, il ne faut pas omettre d'inclure la dimension participative des événements sportifs puisque, comme nous allons le voir dans les typologies proposées, certains types d'événements sportifs sont avant tout destinés aux participants (parfois très nombreux) plutôt qu'aux spectateurs et téléspectateurs. Il est indispensable de prendre en compte ces deux catégories d'événements puisqu'ils recouvrent chacun des enjeux économiques, sociaux et environnementaux d'envergure.

L'événement sportif peut également être appréhendé comme un outil de communication « hors-média » puisque, comme le notent Ferrand, Torrigiani et Camps (2006) : « *un événement sportif est un fait social identitaire à l'issue incertaine générant des émotions partagées et doté d'un capital marque spécifique* ». Nous proposerons donc également des éléments de définition relatifs à cette dimension de communication.

Au regard de ces éléments de définition, nous pouvons donc distinguer : les événements sportifs d'élite / de loisirs, conçus pour une raison sportive / conçus pour communiquer, spectacle / de masse mais aussi indoor / outdoor, itinérants / fixes, ponctuels / récurrents (plusieurs fréquences possibles)... Les critères permettant de définir les types

¹ Collectivités territoriales, entreprises privées marchandes, associations

d'événements sportifs sont très nombreux et plusieurs typologies sont proposées par la littérature.

1.4.2. Typologies des événements sportifs

Desbordes (2000) différencie quatre types d'événements dans le système sportif français en fonction du type d'organisation :

- les événements **organisés par « la sphère publique du sport »**, essentiellement les fédérations : les championnats de France, toutes disciplines confondues, le Tournoi de Judo de Paris organisé par la Fédération Française de Judo et Disciplines Associées, Roland Garros, organisé par la Fédération Française de Tennis, etc.
- les événements **organisés par des entreprises privées** : le Tour de France cycliste, le Dakar, le Marathon de Paris organisés par Amaury Sport Organisation, l'Open GDF Suez de Tennis organisé par IMG, le Tour de France à la Voile organisé par Larivière Organisation, etc.
- les événements **d'ampleur extraordinaire** (Coupe du Monde de Football, de Rugby, Jeux Olympiques, Championnats du Monde d'Athlétisme, etc.) organisés par un comité d'organisation spécialement créé pour l'occasion, souvent sous forme de GIP (groupement d'intérêt public).
- Les événements **organisés par une structure associative (autre que les fédérations)** : la plupart des événements sportifs amateurs organisés en France par les clubs et autres associations.

Une autre approche consiste à s'intéresser au détenteur des droits de l'événement (Alaphilippe, 2000). Celui-ci peut commercialiser lui-même les droits audiovisuels des événements qu'il organise, sous réserve du respect des obligations légales relatives au droit commercial et notamment au respect de la libre concurrence (Rizzo, 2007). Le propriétaire des droits peut organiser lui-même l'événement sportif – comme la Fédération Française de Tennis le fait pour Roland Garros – ou déléguer l'organisation de l'événement. La

jurisprudence a établi que dans ce cas, c'est le créateur de l'événement qui reste propriétaire des droits de retransmission audiovisuels et non l'« organisateur matériel » (Nicolleau, 2001).

Plusieurs cas de figures peuvent alors survenir. Tout d'abord, une organisation sportive internationale (Fédération Internationale, Comité International Olympique) peut déléguer à une structure nationale (Fédération Nationale, comité d'organisation spécifique) la mission d'organiser son événement, après un appel à candidature. Il convient de noter que, dans ce cas, la procédure de désignation du pays ou de la ville hôte peut être longue. Elle demande aux candidats un investissement et un savoir-faire parfois très importants. Le propriétaire des droits peut aussi externaliser l'organisation de l'événement en faisant appel aux services d'un prestataire extérieur spécialisé, par exemple une agence.

Nous constatons ici que s'intéresser au type d'organisateur des événements sportifs conduit à s'interroger sur les types d'organisations existants au sein du secteur. Bayle (2007) propose quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport en fonction de quatre éléments différenciateurs : leur finalité, leur financement, le statut de leur personnel et leur appartenance à des systèmes de régulation nationale et/ou supranationale.

Les organisations de niveau 1, « au cœur » du secteur sport, n'ont pas pour finalité la recherche de profit, reposent sur une mode de financement mixte (public et privé), regroupent un personnel au statut mixte (salariés, fonctionnaires, bénévoles) et font partie du système de régulation nationale et supranationale, ce qui leur confère une certaine autonomie vis-à-vis de la sphère publique. Toutefois, Bayle note que les organisations sportives de niveau 1 (et cela est également valable pour les autres niveaux) ne constituent pas un groupe homogène. Les organisations regroupées au sein du niveau 2 de la classification de Bayle appartiennent toujours au secteur sportif mais pas au mouvement sportif. Il s'agit d'entreprises privées fournissant des services sportifs (clubs de remise en forme, entreprises de loisirs sportifs, etc.) ou organisant des événements sportifs. Les organisations « en relation avec le sport » (niveau 3) ont une activité directement liée au sport mais n'organisent pas, en tant que telle, la pratique (médias, ministères, collectivités territoriales, etc.). Enfin, les organisations qui utilisent le sport comme support de management pour leur communication ou leurs ressources humaines, par exemple, sont regroupées dans le quatrième niveau de cette classification (tableau 2-1).

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

Tableau 2-1 : les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport (d'après Bayle, 2007)

Niveau 1	<p>Organisations « au cœur » du secteur sport (mouvement sportif) <i>Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations</i> <i>Ligues et clubs sportifs professionnels</i></p>
Niveau 2	<p>Autres organisations du secteur sport <i>Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération)</i> <i>Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux)</i> <i>Associations sportives non affiliées à une fédération sportive</i></p>
Niveau 3	<p>Organisations en relation avec le sport <i>Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative ...</i> <i>Services « sport » des collectivités locales</i> <i>Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport ...</i></p>
Niveau 4	<p>Organisations utilisant le sport comme un support de management <i>Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée</i></p>

L'approche de Gresser et Bessy (1999) rend, quant à elle, bien compte de la diversité des situations rencontrées dans l'événementiel sportif. Elle repose sur une dizaine de critères de différenciation et la proposition de cinq types différents d'événements sportifs : les grands événements sportifs internationaux, les événements sportifs nationaux, les événements relevant du sport-spectacle, les manifestations sportives de masse et les raids (tableau 2-2).

Tableau 2-2 : Typologie des événements sportifs (d'après Gresser & Bessy, 1999)

Type d'événement	1 Les grands événements sportifs internationaux	2 Les événements sportifs nationaux	3 Les événements type spectacles et « shows »	4 Les nouvelles manifestations sportives de masse	5 Raids ou défis aventure
1. Date de création	Ancienne	Ancienne	Récente	Récente	Récente
2. Origine et temporalité	Institutionnelle, fédérale Calendrier international	ou olympique Calendrier national	Marchande Ponctuelle	Associative, territoriale ou marchande Absence de calendrier ou calendrier parallèle	
3. Participants/objectifs spectateurs organisation	Affrontement contre autrui Sport spectacle	Être le meilleur Sport de compétition	Spectacle / Identification Promotion d'une marque	Exploration de soi-même Rencontre avec les autres Découverte et promotion d'une région	Evasion, sensations extrêmes Découverte et promotion d'un patrimoine
4. Milieu	Standardisation / Normalisation Equipements sportifs classiques		Non standardisé	Non standardisé Milieu urbain ou naturel	Incertitude Hostilité
5. Mode de fonctionnement	Réglementation et codification strictes		Souple et variable / Management adapté à chaque manifestation		
6. Motricité	Très codifiée par rapport à une performance maximale		Codifié mais aussi de style libre et inventif		
7. Innovation	Dans le domaine de la mesure et de la gestion arrivée (informatique)		Technologie mais en rapport avec les différentes variables : Temps – Espace - Participants		
8. Public	Acteurs sélectionnés Plus de spectateurs que d'acteurs		Elite sportive pour les participants - Congus pour les spectateurs	Acteurs non sélectionnés Plus d'acteurs que de spectateurs	
9. Partenaires	++++	+++	+++	+(+)	+(+++)
10. Médiatisation	++++	+++	++++	+++	++++
Exemples	Jeux Olympiques Coupe du Monde de Football Tour de France Roland Garros	Championnats de France par discipline	Tam-Tam Ski Show Open Swatch de Fun Board à Bercy	Les 20 km de Paris Le marathon de Paris Le Roc d'Azur La Transjurassienne	Le Raid Gauloise Le Corsica Raid Le Défi girondin

Une dernière typologie nous paraît particulièrement intéressante et opérationnelle pour notre recherche. Il s'agit de la « carte d'identité » des événements sportifs proposée par Ferrand et Chanavat (2006). Elle repose sur quatre catégories d'éléments : l'audience, les caractéristiques sportives, les caractéristiques spatiales et les caractéristiques temporelles. La notion d'**audience** recouvre chez eux tous les publics concernés par l'événement sportif : membres du comité d'organisation ainsi que toutes les personnes placées sous son autorité (volontaires, prestataires extérieurs intervenant pendant l'événement...), représentants des médias, délégations, sportifs ou participants, spectateurs et téléspectateurs. Les **caractéristiques sportives** permettent de savoir si l'événement est mono ou pluridisciplinaire, mondial ou local, populaire ou élitiste, sportif ou promotionnel, mono ou multi sites, ponctuel ou récurrent. Les **caractéristiques spatiales** font, bien entendu, référence au site dans lequel se déroule l'événement (indoor / outdoor, fixe / itinérant, mono-site / multi-sites). Il convient de remarquer ici que, selon les cas, les obligations juridiques sont différentes. Ces caractéristiques donnent aussi des indications sur un risque supplémentaire à intégrer pour les organisateurs : les incertitudes liées à la météo. Les conditions

météorologiques lors de l'édition 2011 de l'US Open de Tennis ont été catastrophiques pour les organisateurs : jusqu'à deux journées de suite sans matchs, des joueurs – Rafael Nadal en tête – excédés par le comportement jugé irrespectueux des organisateurs et une finale reportée au lundi. Enfin, les **caractéristiques temporelles** concernent la durée et la fréquence d'organisation de l'événement : ponctuel, annuel, tous les quatre ans comme les Jeux Olympiques ou les Coupes du Monde de Football et de Rugby, d'une durée d'une journée, de plusieurs jours, de plusieurs semaines (tableau 2-3).

Tableau 2-3 : La « carte d'identité » des événements sportifs (d'après Ferrand & Chanavat, 2006)

Audience	Membres du comité d'organisation, volontaires, prestataires extérieurs intervenant pendant l'événement (fournisseurs, agences, etc.), journalistes, délégations, sportifs ou participants, spectateurs et téléspectateurs
Caractéristiques sportives	Mono ou pluridisciplinaire, mondial ou local, populaire ou élitiste, sportif ou promotionnel, mono ou multi sites, ponctuel ou récurrent.
Caractéristiques spatiales	indoor / outdoor, fixe / itinérant, mono-site / multi-sites
Caractéristiques temporelles	la durée et la fréquence d'organisation de l'événement : ponctuel, annuel, tous les quatre ans d'une durée d'une journée, de plusieurs jours, de plusieurs semaines

Ces éléments de typologie seront utiles à notre recherche pour justifier la pertinence du choix des études de cas menées sur cinq événements sportifs (voir chapitre 3, p. 210). Par ailleurs, au-delà de leur aspect descriptif, ces typologies rendent compte de la multiplicité et de la complexité des enjeux en cause pour les organisateurs. Si le secteur de l'événementiel sportif recouvre des réalités bien différentes et variées, quelles que soient la catégorie et la dimension de l'événement, son organisation engendre des problématiques de gestion communes.

1.4.3. Management des événements sportifs

L'organisation d'un événement sportif se rapproche de la gestion d'un projet « classique » (Maders & Clet, 2002). En effet, les acteurs en présence (l'organisateur et ses parties prenantes) doivent concrétiser un objectif clairement défini (l'événement), avec des moyens techniques, humains et financiers donnés et dans un temps imparti. L'événement ayant toujours lieu à une date déterminée il est possible de planifier toute son activité en fonction de cette échéance. Pour ce faire, une démarche et des outils appropriés sont conçus.

Pour Desbordes et Falgoux (2003), l'organisation et la gestion d'un événement sportif reposent sur quatre phases successives :

- La conception : au cours de cette première phase, les créateurs de l'événement élaborent la stratégie marketing adéquate en s'appuyant sur deux concepts clés, l'innovation et le positionnement. Après avoir évalué les possibilités et établi les budgets prévisionnels, cette étape débouche sur la mise en place d'un comité de pilotage, organe opérationnel de gestion de l'événement.
- La préparation : la phase suivante repose sur les six principales fonctions préparatoires d'un événement sportif, à savoir l'administratif, le législatif et le sécuritaire, la communication et les médias, le commercial et le sponsoring, la logistique et le sportif. Le comité de pilotage coordonne les actions de toutes les commissions.
- Le déroulement : de la mise en place opérationnelle au jour J puis au démontage des installations, la phase de concrétisation de l'événement sportif repose sur la gestion des publics attendus (grand publics, médias, partenaires, bénévoles) et sur la gestion sportive et technique de l'événement (direction sportive, régie, sécurité, maintenance).
- Le bilan permet d'entrer dans une logique de pérennisation de l'événement, de capitaliser sur les acquis et d'améliorer les aspects nécessaires, d'édition en édition. Les aspects commerciaux, politiques, sportifs, financiers sont analysés.

Ces quatre phases font consensus parmi les experts. Certains identifient parfois un nombre différent de phases mais la logique reste la même. Ferrand et Chanavat (2006) dénombrent ainsi cinq phases relatives à l'organisation d'un événement sportif :

- la conception et la structuration de l'événement ;
- la préparation opérationnelle et la mise en place (jusqu'au début de l'événement) ;
- le déroulement proprement dit de l'événement ;

- la clôture et la liquidation après l'événement ;
- le suivi et l'accompagnement des ressources humaines.

Cette légère différence avec le modèle proposé par Desbordes et Falgoux (2003) s'explique par le fait que leurs travaux analysent plus spécifiquement le rôle et la place des volontaires dans l'événementiel sportif. Ils s'attachent tout particulièrement à évaluer l'importance du suivi et de l'accompagnement des ressources humaines pour la pérennisation de l'événement. Dans cette logique, ils scindent la phase de bilan en deux étapes distinctes permettant un suivi adapté des bénévoles.

1.4.4. Les événements sportifs : outils de communication

L'incertitude du résultat confère aux événements sportifs un impact émotionnel particulier et puissant (Ferrand, 1995, Scelles, 2009). Les grands événements sportifs sont donc fortement médiatisés (tableau 2-4) et constituent un excellent support de communication utilisé par les entreprises, associations ou collectivités pour se différencier au sein d'un espace publicitaire saturé (Desbordes & Falgoux, 2003).

Tableau 2-4 : Audiences TV (d'après Médiamétrie et Nielsen)

	Sports		Evénements	Nombre de téléspectateurs
FRANCE	Football	2006	½ finale du Mondial (France – Portugal)	22.199.760
	Football	2006	Finale du Mondial (France – Italie)	22.143.700
	Football	1998	Finale du Mondial (France – Brésil)	20.600.000
	Rugby	2007	½ finale du Mondial (France – Angleterre)	18.308.000
	Rugby	2011	Finale du Mondial (France – Nouvelle-Zélande)	15.382.000
	Handball	2011	Finale des Championnats du Monde (France – Danemark)	5.500.000
	Tennis	2011	Finale du tournoi de Roland Garros	5.300.000
	Cyclisme	2011	Tour de France (en moyenne par jour)	4.300.000
USA	Football Américain	2011	Finale du SuperBowl	111.000.000
MONDE	JO	2008	Jeux Olympiques de Pékin (sur les 2 semaines)	4.700.000.000

Outre la médiatisation, le second élément déterminant pour la communication a trait à l'image. D'après Ferrand et Torrigiani (2005) un événement sportif dispose d'un capital marque¹ qui correspond aux six éléments suivants :

- Les fondations : histoire, valeurs, mission et identité de l'événement ;
- La protection de la marque de l'événement : aspects juridiques et légitimité au sein du système sportif ;
- La connaissance : notoriété et image de l'événement ;
- L'expérience : satisfaction, qualité perçue par les consommateurs de l'événement (sportifs participants, spectateurs, bénévoles) ;
- La relation : fidélité et bénéfices (fonctionnels, émotionnels, psychologiques, sociaux et/ou identitaires) ;
- Les parties prenantes : leur nombre et le type de relations qu'elles entretiennent avec l'événement (pouvoir, légitimité, urgence).

Il est tout particulièrement intéressant de noter ici que les parties prenantes constituent un élément du capital marque d'un événement sportif. Les enjeux de gestion des parties prenantes liés aux démarches de RSE sont donc susceptibles d'avoir également un impact sur le capital-marque de l'événement et, par là même, sur sa valeur.

Maintenant que nous avons défini le champ de l'événementiel sportif, nous allons revenir sur le concept de RSE et nous interroger sur ses caractéristiques et ses spécificités dans le champ du sport.

¹ « Tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services. » (Aaker, 1991)

1.5. RSE et sport

Dans le champ du management du sport, les travaux relatifs à la responsabilité sociétale de l'entreprise s'articulent principalement autour de l'étude :

- des stratégies de « *cause-related sport marketing*¹ » (Irwin & Lachowetz, 2002, Irwin, Lachowetz, Cornwell & Clark, 2003),
- de la responsabilité environnementale du sport (Iokamidis, 2007),
- des applications managériales des principes de la RSE dans le contexte des événements sportifs (Babiak & Wolfe, 2006).

De même qu'il existe une spécificité du marketing du sport (Desbordes, 2004), nous avançons ici l'idée qu'il existe une spécificité de la « RSE du sport ». Tout d'abord, parce que, tout comme pour le marketing, les particularités sont liées :

« à l'organisation du sport en elle-même. Le sport n'est pas une activité comme les autres, elle s'insère dans un champ mixte où marchand et non marchand cohabitent. » (Desbordes, 2004, p. 8)

Ce « *champ mixte* » regroupe, en effet, des organisations de statuts et de dimensions très variés : associations (fédérations agréées, fédérations délégataires, clubs amateurs, CNOSF, etc.), organisations publiques (communes, conseils généraux, conseils régionaux, Etat, INSEP, etc.), entreprises (équipementiers, agences, médias, sociétés anonymes sportives professionnelles, etc.). Par ailleurs, les activités liées au sport sont elles-mêmes multiples et variées : équipements sportifs (matériels, vêtements, accessoires), construction de stades et d'équipements sportifs, encadrement d'activités sportives de loisirs, événements, information, sponsoring, entraînement (sport de haut niveau et sport professionnel), recherche, etc.

Aussi multiple et varié soit ce champ d'activité, c'est son objet même – le sport – qui fonde son unité et sa cohérence. Chaque type d'organisation ou d'activité possède des spécificités liées à son appartenance à ce secteur d'activités. Desbordes, Ohl et Tribou (2001), détaillent les spécificités des produits et, surtout, des services sportifs. Ils insistent sur ces derniers dont les dimensions émotionnelle, environnementale et participative en font un sujet d'étude particulièrement intéressant dans une perspective de marketing expérientiel. Concernant l'événementiel sportif, Desbordes (2004) note un aspect particulièrement

¹ *Marketing sportif lié à une cause* (traduction libre). On peut aussi parler de *marketing sociétal* (Crane & Desmond, 2002).

intéressant et spécifique. Alors que dans la plupart des secteurs d'activités, les profits les plus importants sont générés par l'organisation la plus puissante et la plus performante, dans l'événementiel sportif, la domination d'une équipe ou d'un concurrent diminue l'intérêt du spectacle proposé et donc sa valeur. Ainsi, en 2002, la F1 a perdu 30% de son audience car la supériorité de Michael Schumacher et de son écurie, Ferrari, restreignait l'intérêt du spectacle¹. La « RSE du sport » s'inscrit donc dans ce champ riche et divers des organisations sportives au sens large, qui comporte de telles particularités que l'on peut s'interroger sur l'existence d'une RSE spécifique propre à ce secteur d'activités.

Par ailleurs, certains auteurs notent que la « RSE du sport » possède une originalité car « *les organisations sportives portent en elles une responsabilité sociale implicite voire génétique* » (Bayle *et al.*, 2011, p. 8). Et en effet, les vertus sociales du sport sont reconnues et permettent de participer à des projets d'intérêt public dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'insertion sociale, etc. Autrement dit, la fonction sociale du sport procurerait aux organisations du secteur une tendance « naturelle » à agir de façon socialement responsable. Ce point mérite toutefois d'être nuancé, tant les dérives du sport business transparaissent aujourd'hui à tous les niveaux (salaires de certains joueurs, dopage, montants des transferts, corruption, hooliganisme, etc.). Les instances sportives internationales prennent d'ailleurs désormais la mesure de l'importance de ces nouveaux enjeux et s'engagent dans la rénovation de leur gouvernance pour réaffirmer la dimension éthique de leurs démarches (Durand et Rouvrais-Charron, 2006).

Les acteurs du sport se mobilisent depuis plusieurs années pour favoriser un développement durable du sport². Récemment, ils ont été à l'origine de la première déclinaison sectorielle de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD). La SNDD du Sport (SNDDS)³ est issue d'un exercice partagé de propositions et de synthèses visant à proposer un modèle de développement des activités sportives plus durable. La SNDDS part du principe que, de par son rôle social incontournable et essentiel, le sport se doit d'être exemplaire et de participer à l'effort collectif de la société en matière de développement durable :

« Parce qu'il porte des valeurs exemplaires, parce qu'il a le pouvoir de fédérer et de mobiliser, parce que depuis toujours, il est dans sa nature d'aller plus loin, le

¹ En économie du sport, on parle du paradoxe « Louis-Schmelling » (Neale, 1964).

² Agenda 21 du Sport Français (2003).

³ Officiellement présentée le 3 mai 2011 http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/SNDDS_finale.pdf (consulté le 20 novembre 2011).

sport peut, et doit jouer un rôle très important dans l'effort national vers l'excellence en matière de responsabilité sociale et environnementale. »¹

La SNDDDS propose plusieurs leviers d'action pour que chaque acteur concerné, quel que soit son statut ou sa dimension, puisse orienter ses choix stratégiques de manière à contribuer au développement durable de la société.

Il peut être tentant de reconnaître aux organisations sportives un « ADN » favorable aux démarches de RSE et une tendance naturelle à adopter un comportement socialement responsable de par la fonction sociale du sport. Toutefois, les situations sont si variées qu'il serait naïf de conclure si rapidement à une telle prédisposition. Entre une fédération sportive, reconnue d'utilité publique et à but non lucratif², et une entreprise marchande dont la finalité première reste le profit pour ses actionnaires, les objectifs et les fonctions divergent tant qu'un tel raccourci serait trop simple, voire même simpliste.

En 2008, Bayle et Mercier s'intéressent aux rapports que les organisations sportives entretiennent avec l'éthique sportive. Leurs travaux démontrent l'existence d'un rapport à l'éthique sportive différent selon le type d'organisation (cf. tableau 2-1 p. 140). Pour eux, les organisations du mouvement sportif (niveau 1 du tableau) possèdent des logiques d'action et des principes de régulation spécifiques qui reposent sur quatre éléments différenciateurs :

- une finalité autre que la recherche prioritaire et systématique de profit,
- un financement sur le mode de l'économie mixte,
- un statut mixte du personnel,
- l'appartenance à des systèmes de régulation nationale et supranationale.

Les autres types d'organisations (niveaux 2, 3 et 4 du tableau) ont une relation à l'éthique sportive plus instrumentale que fondamentale. Il s'agit plus couramment pour elles d'un moyen de mener à bien leurs projets et non d'une finalité en soi. Bayle et Mercier stipulent que les valeurs sportives n'appartiennent pas au « *code génétique* » de ces organisations qui les exploitent plutôt dans une dynamique commerciale ou pour la recherche d'une plus-value d'image. Babiak & Wolfe (2006, p. 216) notent d'ailleurs que les démarches de RSE dans le sport possèdent d'indiscutables avantages. Elles peuvent s'appuyer sur la notoriété et

¹ SNDDDS, p. 5

² A titre d'exemple, extrait de l'article 1 des statuts de la Fédération Française de Tennis : « *L'association (...) reconnue d'utilité publique par décret du 13 juillet 1923, a pour objet l'accès de tous à la pratique du tennis, du beach tennis et de la courte paume. Elle s'interdit toute discrimination. Elle veille au respect de ces principes par ses membres ainsi qu'au respect de la charte de déontologie du sport établie par le Comité national olympique et sportif français.* » (<http://ww2.fft.fr/cms/ColdData/docs/40/4030.pdf>, consulté le 24 janvier 2012).

l'exposition médiatique des événements sportifs, des équipes et des sportifs. Le sport constitue, à leurs yeux, un excellent support pour renforcer l'impact de sa RSE et être perçue comme une organisation responsable par les parties prenantes. Ils envisagent le sport comme un média pour les démarches de RSE d'organisations d'autres secteurs.

Il apparaît donc que la « RSE du sport » peut s'appréhender sous plusieurs angles, selon que l'on considère la RSE des organisations du mouvement sportif ou la RSE des autres organisations en lien plus ou moins étroit avec le secteur sportif. C'est pourquoi cette recherche s'intéresse tout à la fois à la spécificité de la RSE dans l'événementiel sportif et à la spécificité de la RSE en fonction du type d'organisation. Comme nous l'avons exposé en introduction, le choix de l'événementiel sportif permet, en effet, de traiter, autour d'une même problématique de gestion, des organisations possédant des statuts et des fonctions variés.

Afin d'approfondir l'analyse de la « RSE du sport », nous allons nous intéresser aux différences de perspectives entre les approches nord-américaine et française de ce concept.

1.6. Approche nord-américaine vs. approche française de la RSE dans le sport

L'analyse de la littérature nord-américaine sur la thématique « *CSR and sport* » ainsi que plusieurs entretiens menés avec des professeurs d'université nord-américains en 2010¹ nous permettent d'établir que la RSE telle qu'elle se conçoit dans le champ sportif outre-Atlantique comporte une très forte dimension philanthropique (Babiak & Wolfe, 2006) alors qu'en France, la RSE est plutôt interprétée comme l'application du développement durable dans les organisations sportives (Baile *et al.* 2011).

Pour Aubrey Kent, Professeur associé à l'Université de Temple (Philadelphie), les démarches de RSE dans le sport américain se conçoivent sur le même modèle que dans l'industrie « classique » car les propriétaires des grandes équipes sont le plus souvent de

¹ Entretiens menés en juin 2010 à l'occasion du congrès annuel de la *North American Society for Sport Management* (Tampa, Floride) avec Laurence Chalip (Professeur à l'Université d'Autin, Texas), Kathy Babiak (Professeur associé à l'Université du Michigan), Aubrey Kent (Professeur associé à l'Université de Temple, Philadelphie), Dan Mason (Professeur à l'Université d'Alberta) et Laura Misener (Professeur associé à l'Université de Windsor, Ontario). Entretiens intégralement retranscrits en annexes 1.16., 1.17., 1.18. et 1.19.

riches hommes d'affaires qui apportent dans le sport leur vision du *business* et leur éthique des affaires :

« *And leaders of these teams, the vast majority of them, are private business people and they do not derive their wealth from sport; they are independently wealthy and bring their ethic of responsibility to their project or their franchise.* »¹ (cf. annexe 1.16.)

Or la vision de l'entreprise, mais aussi de l'individu, et de leurs rôles et responsabilités respectifs dans la société diffère fondamentalement d'une culture à l'autre.

Aux Etats-Unis, la RSE a pour origine des préoccupations éthiques et religieuses (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Bowen, le père de la RSE, était pasteur protestant et sa volonté de participer à l'émergence d'une doctrine sociale au sein des Eglises évangéliques a profondément modelé la conception nord-américaine de la RSE. Cette vision s'appuie sur deux préceptes de la religion protestante : le *stewardship principle*² (gestion responsable de la propriété sans porter atteinte aux droits des autres) et le *charity principle* (obligation pour les personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies). Autrement dit, les personnes à qui Dieu a beaucoup donné sont responsables d'une bonne gestion de leurs biens, dans le respect des droits des autres et doivent, en retour et en proportion de ce qu'ils ont reçu, apporter de l'aide aux moins chanceux. Dans cette optique, la philanthropie s'entend comme un moyen de corriger les défauts du système, de limiter ses effets négatifs.

En France, la RSE s'inscrit dans une tradition paternaliste du rôle de l'entreprise et de ses dirigeants. Apparue au XIX^{ème} siècle, le paternalisme a longtemps été un trait caractéristique du « management à la française ». Dans les faits, les dirigeants d'entreprises adoptant un tel comportement accordaient aux ouvriers un certain nombre d'avantages sociaux (logement, soins médicaux, éducation, loisirs) en échange de leur respect et de leur obéissance. Dans un pays encore profondément catholique, l'enjeu était de trouver un compromis entre la doctrine de l'Eglise (aumône, charité, bonnes œuvres) et le capitalisme grandissant. Il s'agissait, d'une part, d'une réelle volonté de la part de certains patrons d'améliorer les conditions de vie de leurs salariés mais aussi, d'autre part, de préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme (Delalieux, 2005). Dans les

¹ « Les dirigeants de ces équipes, une grande majorité d'entre eux, sont des entrepreneurs privés dont la richesse ne provient pas du sport. Ils sont riches indépendamment de cette activité et ils apportent leur éthique de la responsabilité à leur projet et à leur franchise. » (Traduction libre).

² Littéralement *principe d'intendance*. On pourrait également le traduire par *principe de management*.

années 1960 – et surtout à partir des événements de 1968 – la conception du rôle de l'entreprise dans la société a évolué.

Mais alors qu'aux Etats-Unis, les démarches de RSE voient le jour à l'initiative des entreprises elles-mêmes, en France, l'Etat s'empresse de légiférer. Ainsi en 1973, une majorité des très grandes entreprises américaines étaient engagées dans des processus d'audits sociaux (Ackerman & Bauer, 1976), alors qu'en France, le bilan social a été rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés par une loi en 1977. Et là se trouve bel et bien une des différences fondamentales entre la conception états-unienne et française de la RSE.

Aux Etats-Unis, la place de l'individu est centrale et prépondérante. C'est naturellement sur lui que repose la responsabilité de compenser les défauts du système et de combattre l'immoralité, mais sans la contrainte de la réglementation largement perçue comme liberticide. Dans cette optique, la protection n'est pas un dû pour des individus responsables de leurs actes et donc, de leurs échecs. De fait, « *les entreprises américaines ont eu recours massivement aux fondations philanthropiques qui constituent en quelque sorte une production privée de politiques publiques.* » (Capron, 2006, p. 10), alors qu'en France, le niveau de protection sociale institutionnalisée durant le XX^{ème} siècle a, en quelque sorte, marginalisé la philanthropie et fait quasiment disparaître le paternalisme d'entreprise. Par ailleurs les accords collectifs employeurs-salariés ont rendu la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs salariés, non pas individuelle, mais collective. Autrement dit, pour une entreprise donnée, le respect des conventions collectives et la participation au régime de protection sociale intègrent de fait la dimension philanthropique du modèle de Carroll (1999), sans qu'il soit nécessaire de l'explicitier en termes de RSE. Matten & Moon (2005) parlent d'ailleurs d'une RSE implicite en Europe pendant toute la seconde moitié du XX^{ème} siècle. L'effacement de l'Etat-Providence a, depuis les années 1990, fait émerger une RSE explicite en Europe où l'on a d'abord parlé d'entreprises citoyennes, puis d'entreprises socialement responsables. Dans la mesure où la RSE doit permettre de dépasser les obligations légales et contractuelles de l'entreprise, elle a depuis pénétré les organisations françaises et, plus largement européennes. La RSE est perçue et vécue comme une fonction à part entière et transversale des systèmes de management. Au final, alors que pour beaucoup d'entreprises américaines, la RSE se traduit par des actions philanthropiques étrangères à leur cœur de métier, les entreprises françaises estiment plutôt que les démarches de RSE doivent intervenir au sein de leurs activités habituelles (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 31).

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

La conception nord-américaine de la RSE repose principalement sur sa dimension éthique et philanthropique. La responsabilité essentielle du *business* est bien d'être profitable pour les actionnaires. Les démarches de RSE permettent d'externaliser leur responsabilité sociale, notamment à travers les fondations d'entreprise (qui, au demeurant, peuvent avoir un poids économique considérable). En France, le concept correspond plutôt à la déclinaison des principes du développement durable dans les stratégies d'entreprises. Au-delà de sa responsabilité à l'égard de ses actionnaires, l'entreprise a un rôle social. La RSE permet à l'entreprise d'apporter une réponse aux interpellations de la société et de les prendre en compte dans ses stratégies, ses modes de management et même, sa conception de la performance (figure 2-3).

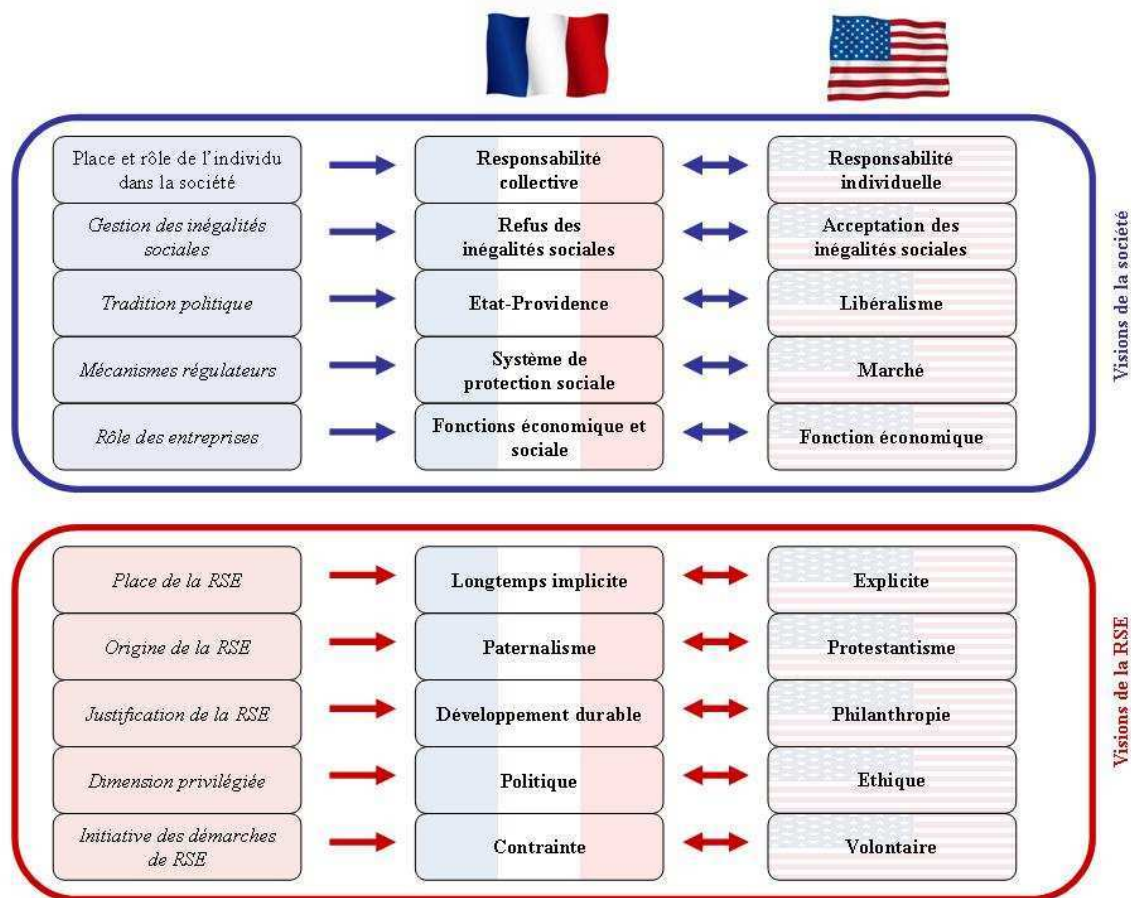


Figure 2-3 : Principales différences entre les conceptions américaine et française de la RSE

Dans le champ de la RSE, les différences entre sport américain et sport français s'expliquent en partie par ces divergences dans la conception de la RSE mais aussi par celles

existant entre les systèmes sportifs¹. Les entretiens menés auprès de plusieurs professeurs d'université nord-américains, spécialistes du management du sport et, plus précisément, des questions de RSE, démontrent que la conception nord-américaine du rôle de l'entreprise dans la société conditionne – logiquement d'ailleurs – l'application de la RSE dans le champ sportif.

Pour Laurence Chalip, Professeur à l'Université d'Austin (Texas), le comportement des organisations sportives est avant tout basé sur leur intérêt :

*« I didn't say people aren't sincere. They are. I think people ultimately respond to contingencies. And if I had to choose between building that stadium by this deadline even if the pollution in the bay threatened toads or being late I'd be on time. Because if I'm not on time, I'm fired. »*²

D'après lui, les démarches de RSE des organisations sportives sont contraintes par les pressions institutionnelles exercées, en particulier, par les sponsors :

*« You want to be associated with something that is claimed to be valuable in that sense. You can put some pressure on. (...) So can a sponsor make a difference? Absolutely. »*³

Ainsi, bien que la réglementation soit moins dense qu'en France, les organisations sportives subissent des pressions qui les contraignent à s'engager dans des démarches de RSE.

*« It's motivated by an underlying self-interest. »*⁴

Cela tend à confirmer les limites que nous avons notées au caractère nécessairement volontaire de la RSE (pp. 116-118).

Kathy Babiak, Professeur associé à l'Université du Michigan, explique que les organisations sportives américaines s'engagent dans des démarches de RSE pour deux raisons principales. Certaines essaient de démontrer qu'il s'agit d'une source de profit potentiel. Mais

¹ L'organisation du sport en France repose sur un modèle mixte, basé sur une gestion partagée par le secteur privé (mouvement sportif) et le secteur public (Etat). Le système sportif américain repose quant à lui sur des opérateurs privés ainsi que sur le sport universitaire. Son organisation (*draft, salary cap*, etc.) vise à garantir le spectacle en évitant la suprématie de certains clubs (et donc la perte d'intérêt des grands championnats).

² « Je ne dis pas que les gens ne sont pas sincères. Ils le sont. Je pense que les gens, au final, prennent en compte les circonstances. Et si je dois choisir entre construire ce stade dans les délais, même si la pollution dans la baie menacera des crapauds, et être hors délais, je serai à l'heure. Parce que si je ne suis pas dans les temps, je suis grillé. » (Traduction libre)

³ « Vous voulez être associé avec quelque chose qui est potentiellement précieux dans ce sens. Vous pouvez mettre de la pression. (...) Alors est-ce qu'un sponsor peut faire la différence ? Absolument. » (Traduction libre)

⁴ « C'est motivé par leur propre intérêt. » (Traduction libre)

la plupart sont surtout sensibles au gain de crédibilité et à l'amélioration de leur image de marque que cela permet :

« *The objective is more to gain credibility, to enhance the brand, enhance the image of the organization in the eyes of the consumer. (...) American companies may be more into the marketing, the branding and the communication.* »¹

Dans la suite de ce travail, nous nous attacherons plus particulièrement à analyser les démarches de RSE des organisateurs d'événements sportifs à travers le prisme de la vision française de la RSE, c'est-à-dire, une conception de la RSE fondée sur les principes du développement durable et intégrée aux stratégies et aux processus de management des organisations (cf. définitions de la RSOES proposées pp. 164, 165 et 187).

2. Les responsabilités des événements sportifs

Nous allons maintenant proposer une application des quatre types de responsabilités du modèle pyramidal de RSE de Carroll (1979, 1991) à l'événementiel sportif. Il va s'agir ici de déterminer, pour chaque forme de responsabilité – économique, légale, éthique et philanthropique – un certain nombre d'éléments spécifiques à ce secteur d'activité.

2.1. La responsabilité économique des événements sportifs

La responsabilité économique d'une entreprise consiste à être profitable (Carroll, 1979) en étant efficiente, compétitive et en maximisant ses revenus (Carroll, 1991). Pour un événement sportif, cela se traduira par une rentabilité économique de l'activité. Dépenses et recettes doivent permettre de dégager un profit (ou au minimum s'équilibrer). L'activité événementielle, comme toute activité économique doit être viable pour les *shareholders* (actionnaires) et pour les *stakeholders* (parties prenantes).

¹ « L'objectif est plus le gain de crédibilité, l'amélioration de la marque, l'amélioration de l'image de l'organisation aux yeux du consommateur. (...) Les entreprises américaines sont plus dans le marketing, la marque et la communication. » (Traduction libre)

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

Les ressources financières d'un événement sportif sont principalement constituées des contrats de partenariat (sponsoring et relations publiques), des droits médias, des subventions publiques, de la vente d'espaces publicitaires, du merchandising et de la billetterie. Les dépenses liées à l'organisation d'un événement sportif concernent les sportifs (plateau sportif, dotations), le ou les espaces accueillant l'événement (location, aménagement, entretien, matériels, etc.), les transports, le personnel, l'hébergement, la restauration, la communication, les assurances, l'accueil des publics (sécurité, traiteur...) (tableau 2-5).

L'évidence voudrait que pour être rentable économiquement, un événement sportif dégage plus de recettes que de dépenses. Cependant, l'impact économique d'un événement sportif ne se mesure pas seulement à l'analyse de son compte de résultat et aux éventuels profits dégagés.

Tableau 2-5 : Typologie des recettes et dépenses d'un événement sportif (d'après Desbordes & Falgoux, 2007)

Recettes	Dépenses
<ul style="list-style-type: none">- Droits de retransmission- Billetterie- Partenariats- Subventions- Espaces publicitaires (panneaux, etc.)- Opérations de relations publiques- Buvettes- Merchandising	<ul style="list-style-type: none">- Plateau sportif- Dotations- Location d'espaces- Aménagement des espaces de pratique- Matériels sportifs- Sécurité- Personnel- Hébergement- Restauration- Frais administratifs- Communication- Traiteur- Assurance- Transports

L'organisation d'un événement sportif intervient toujours dans un contexte économique précis lié à l'organisateur mais aussi au lieu d'accueil de l'événement. La question des retombées économiques des événements sportifs se pose donc de façon récurrente et de nombreux travaux ont pour but de quantifier ces impacts positifs et/ou

négatifs (Junod, 2007, Didry, 2009, Charrier & Jourdan, 2010, Barget & Gouguet, 2008, 2010, 2011).

Les chiffres présentés dans le rapport de Barget et Gouguet en 2008 démontrent que l'impact économique d'un événement sportif ne peut se mesurer à travers la seule analyse du bénéfice financier de l'organisateur. En effet, les bénéfices du GIP sont évalués à 33 millions d'euros alors que l'impact économique total au niveau national (impact tourisme + impact organisation) est évalué à 538.730.975 €. Les auteurs ont également mesuré le bénéfice social net de l'événement à 113.235.781 € (tableau 2-6). L'année 2007 a par ailleurs vu le nombre de licenciés de la Fédération Française de Rugby augmenter de plus de 30%.

Tableau 2-6 : Impact économique de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France (d'après Barget & Gouguet, 2008)

Bénéfices sociaux	Coûts sociaux
<p>Valeur d'usage (utilité ressentie du fait de l'usage d'un bien ou d'un service)</p> <p>127.375.424 €</p> <p>+</p> <p>Valeur de non-usage (utilité ressentie du fait de l'existence d'un bien ou d'un service)</p> <p>85.319.037 €</p>	<p>Coûts pour la collectivité</p> <ul style="list-style-type: none"> - infrastructures sportives - infrastructures non sportives - dépenses de l'organisation - dépenses de valorisation - mise à disposition de personnels <p>97.882.594 €</p> <p>+</p> <p>Nuisances occasionnelles</p> <p>1.576.086 €</p>
Total bénéfices 212.694.461 €	Total coûts 99.458.680 €
Bénéfice social net	
113.235.781 €	

Du point de vue des sites d'accueil, et en particulier des collectivités territoriales, les travaux d'impact économique prennent une dimension essentielle puisqu'ils constituent un outil d'aide à la décision de l'organisation d'un événement sportif. Barget et Gouguet (2010) proposent de croiser les données d'impact économique avec la rentabilité sociale attendue afin d'évaluer l'intérêt et l'opportunité d'accueillir un événement sportif (tableau 2-7).

Tableau 2-7 : Typologie des événements sportifs selon leur impact économique et leur rentabilité sociale (d'après Barget & Gouguet, 2010, p. 110)

		Rentabilité sociale	
		Faible	Fort
Impact économique	Faible	A éviter	Internaliser
	Fort	A discuter	Idéal

La responsabilité économique d'un événement sportif ne se mesure donc pas seulement à ses résultats financiers mais aussi au regard de son impact économique pour la collectivité. Ce constat établi, il convient également de noter que l'événement sportif peut être utilisé comme un outil de communication par son organisateur. A ce titre, sa rentabilité économique peut n'être que secondaire. L'événement sportif représente alors un coût rentabilisé par des retours en termes d'image, de notoriété, de ventes ou de dons. Autrement dit, même si l'activité « événement sportif » est déficitaire, ses retombées positives pour l'entreprise, la collectivité ou l'association qui l'organise permettent de la rentabiliser. C'est le cas des associations sportives qui organisent des événements dans le but de promouvoir leurs activités et d'augmenter leur nombre de licenciés et/ou de faire parler d'elles dans les médias à cette occasion. C'est aussi le cas d'événements sportifs organisés en faveur d'une cause. Ainsi, le Pandathlon¹, créé en 2010 par le WWF, est un événement éco-conçu dont l'objectif est de récolter des dons. Les participants effectuent une randonnée de 27 km et 1600 m de dénivelé pour atteindre le sommet du Mont Ventoux (84). A cette occasion, chaque participant découvre la réserve de biosphère, lieu d'exception de la biodiversité, classée par l'UNESCO et Natura 2000. Pour participer à cet événement solidaire, chaque équipe de quatre personnes doit récolter 1600 € de dons intégralement reversés à un programme dédié : pour des programmes de protection de la biodiversité en 2011, au profit de la restauration des forêts dégradées pour l'édition 2012. Le WWF demande une participation de 50 € par personne pour couvrir une partie des frais d'organisation. Mais au final, l'événement en lui-même n'est pas économiquement rentable. Par contre, grâce à lui, l'association qui l'organise récolte des fonds : plus de 130.000 € en 2011 (82 équipes).

¹ www.pandathlon.fr, www.kc-organisation.com et www.svplanete.blogspot.com

Au vu des éléments présentés, il paraît donc clair que la responsabilité économique d'un événement sportif va bien au-delà de l'acceptation habituelle entendue par la littérature sur la RSE (Carroll, 1979, 1991).

2.2. La responsabilité légale des événements sportifs

La responsabilité légale d'un événement sportif consiste, pour les organisateurs, à produire un événement en toute légalité. Pour cela, ils doivent se référer au Code du Sport dont le Livre 3 (Titre III) relatif aux manifestations sportives recense l'ensemble des droits et devoirs liés à l'organisation d'un événement sportif.

Les obligations légales sont relatives à :

- la déclaration préalable de la manifestation auprès des autorités compétentes (Articles L331-1 à L331-4 du Code du Sport) ;
- l'obtention préalable des autorisations nécessaires (Articles L331-5 à L331-8 du Code du Sport) ;
- l'obligation d'assurance des organisateurs (Articles L331-9 à L331-12 du Code du Sport) ;
- la sécurité des manifestations sportives (Articles L332-1 à L332-21 du Code du Sport).

Le secteur de l'événementiel sportif est réglementé, de manière à garantir la sécurité des usagers (homologation du site, hygiène, service d'ordre, gestion des accès) et la valeur des titres décernés quand il s'agit de compétitions sportives. Les fédérations sportives sont les seules organisations habilitées à délivrer des titres nationaux. Elles édictent les règlements de leurs disciplines (avec les fédérations sportives internationales) et garantissent ainsi l'égalité et l'équité du sport. Pour être intégré à une compétition officielle (Championnat de France par exemple), pour obtenir un label ou pour pouvoir décerner un record, un événement sportif doit donc recevoir l'agrément de la discipline concernée, autrement dit, une autorisation fédérale (Desbordes & Falgoux, 2007).

Le Code du Sport prévoit également des dispositions relatives aux droits d'exploitation des manifestations sportives (articles L333-1 à L333-9). Il précise que

l'organisateur de l'événement sportif est propriétaire des droits de retransmission audiovisuelle de sa manifestation et qu'il peut en céder l'exploitation à une autre société. Les enjeux financiers liés à l'exploitation des droits audiovisuels sont connus et importants dans certaines disciplines sportives, en particulier dans le football (plus de 600 millions d'euros par an pour le championnat de France de football¹). Ils représentent en fait un enjeu de premier plan pour tous les plus grands événements sportifs. A titre d'exemple, les droits de retransmission audiovisuelle représentent un tiers des recettes du tournoi de Roland-Garros².

2.3. La responsabilité éthique des événements sportifs

La responsabilité éthique des événements sportifs consiste à agir de manière cohérente et compatible avec les attentes sociétales. Carroll (1991) définit cette forme de responsabilité comme celle liée aux pratiques non codifiées par la loi. Il s'agit du respect de normes qui répondent aux attentes des consommateurs, des salariés, des actionnaires et de la communauté, en général, et qui reflètent un comportement juste et équitable de l'organisation vis-à-vis des intérêts de ses parties prenantes.

En 2006, Babiak et Wolfe analysent la démarche de RSE des organisateurs du Super Bowl, la finale du Championnat de Football Américain³. Ils rappellent que l'accueil de ce « méga-événement »⁴ constitue une opportunité unique, en termes économiques, sociaux et politiques, pour l'ensemble des acteurs locaux. La NFL⁵ accorde une importance croissante aux programmes liés à la santé, à la jeunesse, à l'éducation, à la culture et aux minorités et de nombreuses initiatives relevant de la responsabilité éthique des organisateurs ont vu le jour. Ainsi, un programme de compensation des émissions de gaz à effet de serre a été mis en place. Les organisateurs se sont aussi attachés à promouvoir le rôle des minorités dans l'organisation de l'événement et à participer à la réhabilitation de la ville de Détroit (nettoyage des rues, effacement de graffitis...).

¹ Source : LFP

² Source : FFT

³ Le Super Bowl est le plus important événement sportif aux Etats-Unis. Il bat, notamment, tous les records d'audience TV (111 millions de téléspectateurs en 2011, d'après Nielsen). En 2006, le Super Bowl était organisé à Détroit.

⁴ Les auteurs parlent de « *mega-event* » (p. 214)

⁵ National Football League (Ligue Nationale de Football Américain)

Les actions relevant de la responsabilité éthique des organisateurs d'événements sportifs concernent, également, la lutte contre les dérives du sport : dopage, hooliganisme, racisme, homophobie, etc. Notons ici qu'il en va souvent de la pérennité même de l'événement. En effet, l'intérêt d'ASO, organisateur du Tour de France cycliste, est bien de participer à éradiquer le dopage pour éviter que les affaires successives finissent pas rebuter définitivement le public et remettent alors en cause les partenariats de l'événement. L'intérêt des clubs de football professionnels est de faire cesser les violences dans et autour des stades pour ne pas décourager la majeure partie des spectateurs. Et quel partenaire souhaiterait durablement soutenir un sportif ou une équipe dont le comportement raciste, homophobe ou violent serait durablement avéré¹ ? La responsabilité éthique des événements sportifs est souvent une condition *sine qua none* de leur pérennité, condition incontournable dans le cadre du modèle économique sur lequel ils sont construits (partenariats).

2.4. La responsabilité philanthropique des événements sportifs

La responsabilité philanthropique des événements sportifs concerne toutes les actions sociales stimulées et activées par leur intermédiaire. Il s'agit, le plus souvent de projets complémentaires, permettant d'aller au-delà de ce qui est attendu par la société. Carroll (1991) différencie responsabilité éthique et responsabilité philanthropique à partir de ce critère. Dans la logique de Carroll, il n'y aurait pas d'attentes morales ou éthiques des parties prenantes à l'égard de la responsabilité philanthropique des événements sportifs. Autrement dit, la responsabilité éthique recouvre les démarches de RSE qui, sans être rendues obligatoires par la loi, sont fortement attendues par la société alors que la responsabilité philanthropique concerne les actions qui dépassent ces attentes éthiques ou morales. Notons en complément que, contrairement aux démarches liées à leur responsabilité éthique, les actions de responsabilité philanthropique des événements sportifs ne sont pas nécessairement liées au « cœur de métier » de l'événement.

Babiak et Wolfe (2006) détaillent plusieurs des nombreuses actions de responsabilité philanthropique menées en 2006 par les organisateurs du Super Bowl à Détroit :

¹ Par exemple, la marque ASICS a récemment (12 janvier 2012) mis fin au contrat qui la liait depuis 2007 au triple sauteur Teddy Tamgho, suite à plusieurs plaintes pour violences déposées à son encontre. Voir <http://www.lequipe.fr/Athletisme/Actualites/Tamgho-perd-un-sponsor/255430>, consulté le 13 janvier 2012.

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

- soutien et développement de programmes d'éducation pour encourager la lecture chez les jeunes et création de centres pour la jeunesse¹ ;
- construction de 40 maisons à destination de familles déplacées suite à l'ouragan Katrina ;
- initiatives culturelles visant à promouvoir la diversité et la tolérance (conférences, concerts, expositions, etc.) ;
- événements caritatifs (par exemple pour lever des fonds à destination d'organisations de lutte contre la faim).

La quantité et la diversité des programmes de RSE mis en œuvre à l'occasion de cet événement sportif majeur montrent comment l'événementiel sportif peut devenir un vecteur particulièrement pertinent pour mobiliser les acteurs locaux autour de ce type d'initiatives. Les parties prenantes se rassemblent autour de l'événement sportif et s'appuient sur sa logistique, sa notoriété et sa communication pour développer et participer à des actions de RSE.

Grâce à une étude réalisée auprès des quatre ligues sportives majeures aux Etats-Unis (MLB², NHL³, NBA⁴, NFL⁵), Sheth et Babiak (2010) notent que les activités de RSE des organisations sportives professionnelles américaines comportent une forte dimension philanthropique. Les démarches de RSE de ces organisations les conduisent en effet à contribuer financièrement pour soutenir des ONG, mais aussi à participer à des programmes pour la jeunesse et au développement d'installations pour la santé ou encore l'éducation. Les auteurs notent que cette contribution philanthropique n'est pas toujours dénuée d'intérêt. Une analyse stratégique (*versus* altruiste) de ces démarches les conduit à constater que ces comportements « philanthropiques » permettent aux organisations sportives concernées de s'ancrer profondément au sein des communautés locales et de renforcer les liens avec leurs fans. Elles fidélisent ainsi leurs fans, les amènent à suivre encore plus volontiers leur équipe préférée et ces comportements ont, bien entendu, une incidence positive pour les organisations sportives sur les comportements d'achat.

¹ Le programme de création de centres pour la jeunesse, dénommé YET (*Youth Education Town*) a été doté de 6 millions de dollars

² *Major League Baseball* (Ligue Majeure de Baseball)

³ *National Hockey League* (Ligue Nationale de Hockey sur glace)

⁴ *National Basketball Association* (Association Nationale de Basketball)

⁵ *National Football League* (Ligue Nationale de Football Américain)

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

En France, les organisateurs d'événements sportifs développent également des activités correspondant au volet philanthropique de la RSE. Ainsi, la Ligue de Football Professionnel s'engage aux côtés de l'association France Alzheimer pour relayer de l'information sur cette maladie et sensibiliser le public à travers des actions dans les stades avant les matchs ou à la mi-temps à l'occasion de la Journée Mondiale Alzheimer (21 septembre 2011)¹. En décembre 2011, la Ligue Nationale de Rugby s'est mobilisée aux côtés de l'Association Française contre les Myopathies à l'occasion du 25^{ème} Téléthon².

Si de nombreux événements sportifs s'attachent donc à développer des actions philanthropiques dans le cadre de leurs démarches de RSE, certains sont créés dans une logique philanthropique qui devient leur raison d'être. Événement sportif et humanitaire sont, par exemple, deux dimensions indissociables de l'organisation du 4L Trophy. Depuis sa première édition, en 1997, ce raid aventure réservé aux étudiants s'est donné pour objectif d'acheminer des fournitures scolaires et sportives aux enfants les plus démunis du Maroc. En 2011, cette action de solidarité fondatrice a été complétée par un partenariat avec la Croix Rouge Française, visant à acheminer de la nourriture dans les villes étapes françaises. 12 tonnes de dons livrés par les équipages (2500 étudiants engagés sur l'édition 2011, soit plus de 1200 véhicules), ce qui a permis de servir 24 000 repas à des personnes défavorisées³. Fondé sur la solidarité, cet événement annuel se veut aussi éco-responsable. Des opérations de nettoyage des bivouacs et des pistes empruntées sont menées. Par ailleurs, les organisateurs se sont engagés dans une démarche de compensation de la part incompressible des émissions de gaz à effet de serre émis par les véhicules des participants et de l'organisation, grâce à un partenariat avec Climat Mundi. Le 4L Trophy a ainsi participé financièrement à plusieurs projets permettant de diminuer les émissions de CO₂⁴.

Dans certains cas, l'événementiel sportif n'est d'ailleurs pas une fin en soi mais un média pour les valeurs, les causes ou les projets défendus par les organisateurs. C'est par exemple le cas de l'Odyssée du Flocon à la Vague. Organisé pour la première fois en 2009, cet événement sportif a pour objectif de relayer un message fort pour la protection de l'eau. Il permet de sensibiliser le grand public grâce à la mobilisation et aux exploits de nombreux

¹ <http://www.lfp.fr/corporate/article/le-football-professionnel-partenaire-de-france-alzheimer.htm> (page consultée le 15 septembre 2011).

² <http://www.lnr.fr/actions-telethon-laurence-tiennot-herment-gagner-ensemble-l-ultime-bataille-contre-la-30-11-2011-10-289-13771,13771.html> (page consultée le 1^{er} décembre 2011).

³ <http://www.4ltrophy.com/humanitaire.html> (page consultée le 31 janvier 2012).

⁴ <http://www.4ltrophy.com/eco-citoyennete.html> (page consultée le 31 janvier 2012).

sportifs de haut niveau et aux actions pédagogiques menées par les organisateurs sur le Village des Initiatives Responsables tout au long de l'événement qui se déroule sur 3 jours au mois d'avril. Par ses propos, Bernard Crepel, fondateur et président de l'association « du Flocon à la Vague » explique comment cet événement permet de médiatiser et de diffuser les projets développés toute l'année par l'association :

« Notre évènement est en train de prendre une nouvelle dimension et les actions pédagogiques sur lesquelles nous avons depuis toujours beaucoup travaillé se révèlent d'année en année plus efficaces et perspicaces. (...) Nous avons également déposé au niveau mondial l'empreinte "H2O" l'équivalent du bilan carbone pour l'eau. L'objectif est d'en faire à très court terme un outil de référence. Nous développons à l'année de nombreux projets qui sont sous le feu des projecteurs durant 3 jours : un rendez-vous qui une fois encore a été grâce à tous un magnifique moment de partage, de liens et de prise de conscience. »¹

En nous basant sur les quatre formes de responsabilités identifiées par Carroll (1979, 1991), nous avons analysé et illustré les différentes formes de responsabilité des événements sportifs et identifié certains traits caractéristiques à ce secteur d'activités pour chaque type de responsabilité : économique (notion d'impact économique), légale (Code du Sport), éthique (lutte contre les dérives du sport) et philanthropique (soutien à des causes sociales, humanitaires, etc.). Nous avons également établi que l'événement sportif peut être un outil au service de causes ou de projets, destiné à les faire connaître et à diffuser les valeurs défendues. L'événement sportif n'est alors pas l'objectif premier de l'organisateur, mais un moyen pour la stratégie de développement et de diffusion du projet.

2.5. Clarification du périmètre de la Responsabilité sociétale des organisateurs d'événements sportifs (RSOES)

Sur la base du modèle de Carroll (1979, 1991) nous avons caractérisé et décrit le périmètre de la responsabilité sociétale des organisateurs d'événements sportifs (RSOES). Nous avons identifié un certain nombre d'éléments spécifiques à ce domaine d'activités pour chaque forme de responsabilité : économique, légale, éthique et philanthropique. Cette vision

¹ <http://www.duflaconalavague.org/fr/odyssees/odyssee-pyrenees2011.html> (page consultée le 31 janvier 2012).

nord-américaine de la RSE mérite d'être complétée par une approche française du concept¹. Les figures 2-4 et 2-5 visent à clarifier le périmètre de la RSOES selon que le concept est entendu dans son acception nord-américaine – où il fait référence aux formes de responsabilités identifiées par Carroll ou selon qu'il est entendu dans son acception française – où il fait référence aux enjeux du développement durable.

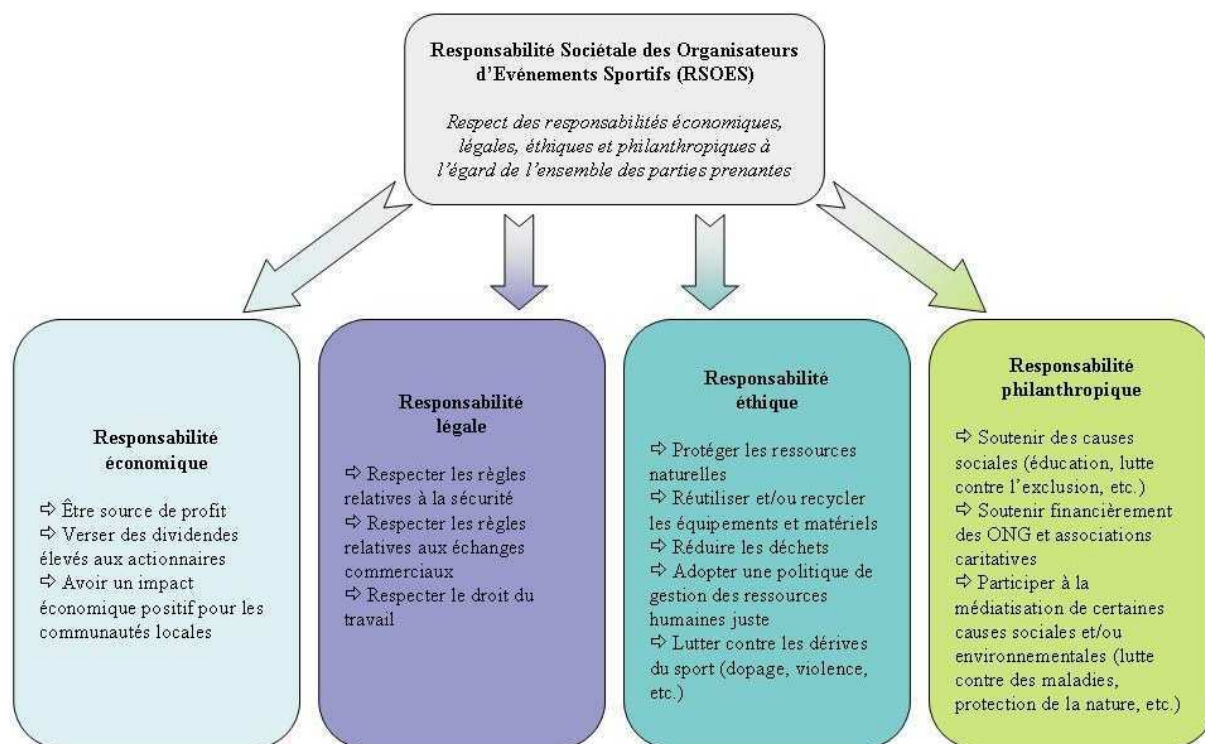


Figure 2-4 : Approche nord-américaine du périmètre de la RSOES

La figure 2-4 qui illustre l'approche nord-américaine de la RSOES fait référence aux travaux de Carroll et utilise en complément les critères de contribution à la RSE identifiés par Sheth et Babiak (2010) dans le champ sportif, ainsi que les éléments identifiés dans le présent chapitre. La définition de la RSOES fondée sur cette approche nord-américaine du concept correspond à celle proposée au cours du premier chapitre :

La Responsabilité Sociétale des Organisateur d'Événements Sportifs traduit leur volonté d'assumer leurs responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique à l'égard de leurs parties prenantes.

¹ Cf. débat sur les différences entre les deux approches du concept de la RSE, pp. 149-154.

La figure 2-5 qui illustre l'approche française de la RSOES est, quant à elle, structurée sur la base des trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental). Les actions identifiées pour chaque type de responsabilité sont majoritairement adaptées de l'Agenda 21 du sport français (CNOSF).

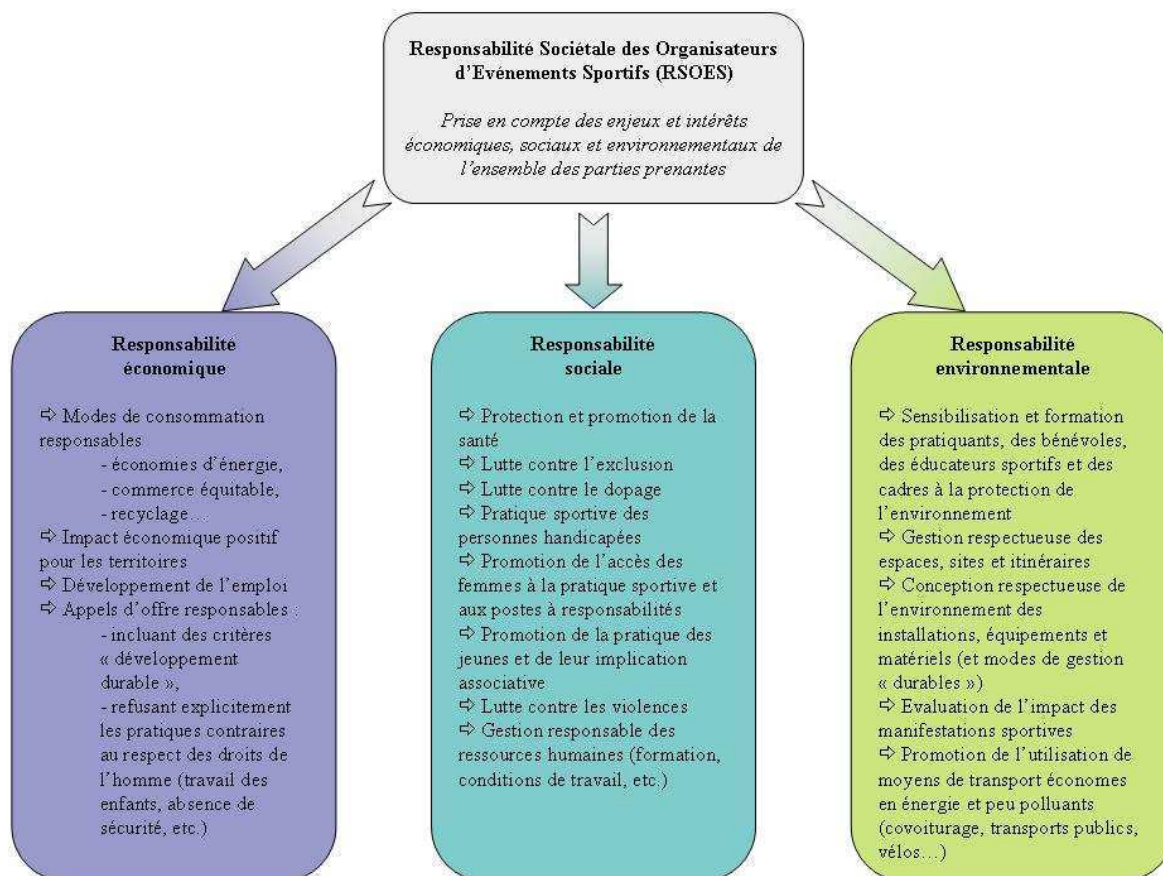


Figure 2-5 : Approche française du périmètre de la RSOES

La définition de la RSOES qui intègre les spécificités de cette approche est la suivante :

La Responsabilité Sociétale des Organismes Sportifs traduit leur volonté de prendre en compte les enjeux et intérêts économiques, sociaux et environnementaux de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Notre terrain étant consacré à l'événementiel sportif français, c'est cette définition de la responsabilité sociétale des organisateurs d'événements sportifs que nous choisissons de retenir.

Une fois établie la spécificité de la RSE dans le champ de l'événementiel sportif, il convient maintenant d'analyser les spécificités des parties prenantes des événements sportifs.

Celles-ci constituent un élément clé de notre analyse. Nous souhaitons, en effet, décrire et expliquer le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Or, comme nous l'avons constaté, leur comportement est fonction des pressions exercées à leur égard par leurs parties prenantes.

3. Les parties prenantes de l'événementiel sportif

3.1. Les catégories de parties prenantes

La littérature distingue plusieurs typologies de parties prenantes. Celle de Carroll et Näsi (1997) oppose les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, médias). Celle privilégiée par Clarkson (1995), Carroll & Buchholtz (2000) et Gibson (2000) repose sur la distinction entre parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires ont une relation formelle et contractuelle avec l'organisation (propriétaires, salariés, fournisseurs, clients). Bien que n'ayant pas le même type de relation officielle avec l'organisation, les parties prenantes secondaires peuvent potentiellement l'influencer. Il s'agit principalement des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents et du grand public (Mercier, 2001).

Selon les événements sportifs et notamment en fonction du type d'organisateur (public, privé marchand ou associatif), certaines parties prenantes peuvent exister ou non (par exemple, les élus) et appartenir à la catégorie des parties prenantes primaires ou des parties prenantes secondaires. Ainsi, les médias sont généralement des parties prenantes secondaires, cependant, dans le cas d'événements sportifs retransmis à la télévision, il est courant qu'une relation contractuelle existe entre la structure organisatrice de l'événement sportif et le média diffuseur (et parfois producteur) des images. Le tableau 2-8 ci-après recense et classe les parties prenantes des événements sportifs en fonction de ces critères. Chaque événement sportif étudié dans la seconde partie de cette thèse fera l'objet d'une analyse spécifique en la matière afin de dresser une cartographie précise de ses parties prenantes.

Tableau 2-8 : Les parties prenantes de l'événementiel sportif

	Parties Prenantes			
	Internes	Externes	Primaires	Secondaires
Actionnaires / Propriétaires	X		X	
Dirigeants / Elus	X		X	
Employés	X		X	
Volontaires / Bénévoles	X		X	
Participants : sportifs, équipes, staffs (entraîneurs, médecins, kinés, préparateurs physiques et mentaux, etc.)		X	X	
Partenaires / Sponsors		X	X	
Fournisseurs / Equipementiers		X	X	
Institutions sportives : clubs, fédérations sportives, CNOSEF, etc.	X	X	X	X
Collectivités territoriales : villes, départements, région		X	X	X
Médias		X	X	X
Spectateurs		X	X	X
Télespectateurs		X		X
Associations (professionnelles, de protection de l'environnement, communautaires...)		X		X
Etat		X	X	X

On dénombre quatre types de parties prenantes internes et primaires :

- Les actionnaires et/ou les propriétaires de l'événement dans le cas d'événements sportifs organisés par des structures privées. On note ici qu'un événement sportif peut être vendu par ses propriétaires. Ainsi le Tour de France à la Voile, créé en 1978 par Bernard Decré, a été revendu aux Editions Larivière en 2005.
- Les dirigeants de l'événement qui peuvent être des salariés ou des élus, notamment dans le cas d'événements sportifs organisés par une fédération sportive.
- Les employés avec un statut de droit public (fonctionnaires) ou de droit privé (CDI, CDD, intérimaires). Ils peuvent être salariés directement par l'organisation, détachés de leur corps d'origine ou mis à disposition par exemple, par un partenaire. Les détachements concernent le plus souvent des fonctionnaires d'Etat ou de collectivités territoriales « prêtés » pour la durée de l'organisation de

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

l'événement. Dans le cas de mises à disposition, les salariés sont rémunérés par leur employeur et conservent tous leurs avantages sociaux. A l'issue de la mise à disposition, ils réintègrent leur poste.

- Les volontaires / bénévoles s'engagent de leur plein gré, de manière désintéressée (sans but lucratif) dans une action organisée (en l'occurrence un événement sportif) au service de la communauté (Ferrand & Chanavat, 2006). Le mouvement sportif s'appuie traditionnellement sur ses bénévoles pour l'ensemble de ses activités (encadrement et entraînement mais aussi organisation d'événements). Le Comité National Olympique et Sportif Français dénombre aujourd'hui 3.500.000 bénévoles au sein du mouvement sportif français.

Les parties prenantes externes d'un événement sportif peuvent être primaires ou secondaires. Les participants (sportifs, équipes et staff les accompagnant), les partenaires et sponsors, les fournisseurs et les équipementiers sont des parties prenantes primaires, formellement liées par contrat avec l'événement sportif. Les téléspectateurs et les associations regroupant divers intérêts (associations écologistes, de riverains, de protection des consommateurs, etc.) constituent des parties prenantes secondaires.

Enfin, on note que quatre types de parties prenantes peuvent, selon les cas, être primaires ou secondaires. Les médias sont dans la plupart des cas des parties prenantes secondaires des événements sportifs. Toutefois, dans le cas d'événements retransmis à la télévision et/ou à la radio, il est courant qu'un média établisse avec l'événement sportif une relation contractuelle visant à définir les modalités de production et de diffusion des images et précisant le montant des éventuels droits de retransmission. C'est le cas, par exemple, de France Télévision pour le Tournoi de Roland Garros. Dans le cas d'événements moins médiatiques, il arrive que l'organisateur de l'événement rémunère un média pour la production d'images. Ces relations contractuelles expliquent que les médias peuvent parfois être des parties prenantes primaires.

Les spectateurs peuvent constituer des parties prenantes primaires ou secondaires. Il s'agit de parties prenantes primaires quand les spectateurs paient un droit (ponctuel ou par abonnement) pour assister à l'événement sportif : Roland Garros, matchs du Championnat de France de Football, Tournoi des VI Nations, Championnats du Monde d'Escrime 2010, etc.

Les spectateurs sont, par contre, considérés comme des parties prenantes secondaires quand le public ne paie pas pour assister à l'événement sportif : Tour de France cycliste, marathons, Tour de France à la Voile, etc.

Les collectivités locales, quant à elles, peuvent être des parties prenantes secondaires qui jouent uniquement le rôle de lieu d'accueil physique de la manifestation. Mais elles peuvent aussi être liées de façon très étroite à l'organisation d'un événement sportif, notamment quand elles l'utilisent pour promouvoir leur territoire (exemple des villes qui accueillent les grandes étapes du Tour de France cycliste).

L'Etat peut également être une partie prenante primaire ou secondaire. Son action législative contribue à la réglementation de l'organisation des événements sportifs (déclaration de manifestation, homologation des sites, règles relatives à l'hygiène et à la sécurité, agrément sportif, etc.). Plusieurs services de l'Etat sont à ce titre mobilisés : ministères (chargés des sports, de l'environnement...), préfetures. L'Etat est alors une partie prenante secondaire. Dans d'autres cas, l'action de l'Etat, notamment en termes de financement de l'événement, est telle qu'on le considère alors comme une partie prenante primaire. Par exemple, quand un Groupement d'Intérêt Public est créé pour l'organisation d'un événement sportif d'ampleur internationale (Coupe du Monde de Football 1998, Championnats du Monde d'Athlétisme 2003, Coupe du Monde de Rugby 2007), l'Etat devient une partie prenante primaire, notamment au travers des financements alloués, mais également de son action au sein même des comités d'organisation concernés.

Le dernier cas est très particulier. Il s'agit des institutions sportives (clubs, ligues, fédérations sportives nationales, internationales, CNOSF, CIO). Elles peuvent figurer, selon les cas, dans chacune des catégories. En effet, il peut s'agir de parties prenantes internes ou externes, selon qu'elles sont elles-mêmes organisatrices de l'événement ou non. Il peut aussi s'agir de parties prenantes primaires ou secondaires selon leur degré d'implication dans l'organisation de l'événement sportif. Par exemple, un club de football comme l'Olympique de Marseille n'organise pas lui-même le championnat de France de Ligue 1. Mais le club est membre du Conseil d'Administration de la Ligue de Football Professionnel (LFP) qui organise la compétition. Il est donc une partie prenante interne et primaire de la LFP, organisatrice de l'événement. Par contre, le Tennis Club de Paris est un club prestigieux, situé à proximité du Stade de Roland Garros. Certains de ses joueurs participent d'ailleurs aux

Internationaux de France (Jo-Wilfried Tsonga par exemple). Pour autant, le club ne fait pas directement partie de l'organisation de cet événement. Il s'agit d'une partie prenante externe, primaire (il s'agit d'un club affilié à la Fédération Française de Tennis, elle-même organisatrice de Roland Garros). Si l'on considère la relation entre la Fédération Française de Cyclisme et Amaury Sport Organisation (ASO), l'organisateur du Tour de France cycliste, il s'agit là aussi d'une partie prenante externe et primaire puisque les deux entités ont signé un accord de partenariat¹ pour la période 2011-2013. En revanche, si le CNOSF est une partie prenante primaire pour les fédérations sportives, il est en revanche une partie prenante secondaire pour un organisateur d'événement sportif privé comme ASO. Les institutions sportives peuvent donc, selon les cas, être l'une ou l'autre de chacune des catégories de parties prenantes d'un événement sportif.

3.2. Les relations de l'événement sportif avec ses parties prenantes

Au-delà des catégories de parties prenantes des événements sportifs, il paraît également intéressant et pertinent de se pencher, d'une part, sur les types d'intérêts que ces parties prenantes ont à l'égard des organisateurs d'événements sportifs et, d'autre part, sur la manière dont les organisateurs d'événements sportifs peuvent les mobiliser et les intégrer à leurs démarches de RSE. Nous avons établi que les démarches de RSE fondées sur la théorie des parties prenantes conduisent les organisations à prendre en compte les intérêts (parfois divergents) de leurs parties prenantes. A ce stade de notre réflexion, il nous paraît indispensable d'établir quels sont ces intérêts dans le cas d'un événement sportif. Par ailleurs, la prise en considération des parties prenantes, notamment externes, incite à envisager la possibilité qu'elles puissent, en leur qualité de parties prenantes, participer à la démarche de RSE des organisateurs d'événements sportifs. C'est pourquoi nous étudierons ici successivement ces deux pendants de la relation « organisateurs d'événements sportifs / parties prenantes » dans une logique de RSE (figure 2-6).

¹ <http://www.leportailducycle.com/le-portail-du-cycle-actualites-cyclisme/actualites-velo/597-partenariat-aso-et-ffc.html> (page consultée le 31 janvier 2012).

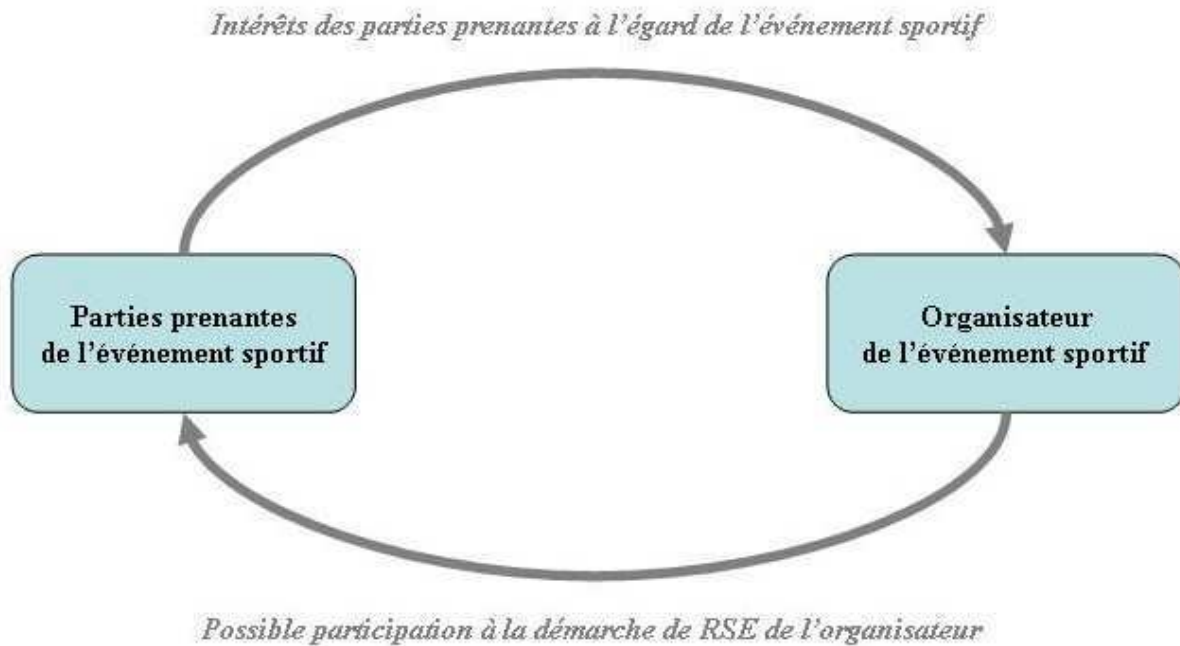


Figure 2-6 : Relations organisateurs d'événements sportifs – parties prenantes dans une logique de RSE

3.2.1. Les intérêts des parties prenantes à l'égard des organisateurs d'événements sportifs

D'après Reichart (2003, p. 64), les parties prenantes d'une organisation donnée ont, à son égard, cinq types d'intérêts : matériels, politiques, affiliatifs, informationnels et symboliques. Les *intérêts matériels*¹ des parties prenantes ont trait aux gains ou pertes potentiels en termes financiers, économiques ou de « qualité de vie ». Ils sont liés à la relation qu'une partie prenante entretient avec l'organisation pour l'accès aux ressources. Les *intérêts politiques*² correspondent au pouvoir et à l'influence politique des parties prenantes au sein de l'organisation mais aussi à l'extérieur (notamment à travers leur capacité à agir sur les lois, les règlements, le processus judiciaire). Les *intérêts affiliatifs*³ ont trait aux relations humaines et au besoin d'appartenance à un groupe. L'auteur fait ici référence aux relations de l'organisation avec la communauté ou aux relations entre les dirigeants et les salariés. Les

¹ Material interests

² Political interests

³ Affiliative interests

*intérêts informationnels*¹ sont ceux basés sur la connaissance, la maîtrise et la diffusion de l'information. Les parties prenantes peuvent avoir intérêt à recueillir des informations sur l'organisation pour plusieurs raisons : information à traiter et à retransmettre (médias, instituts de sondages ou d'études...), données à utiliser (concurrents, chercheurs...), évaluation (actionnaires, financeurs...), etc. Enfin, les *intérêts symboliques*² font, pour résumer, référence à l'image de l'organisation.

En 2008, Parent s'appuie sur cette typologie des intérêts des parties prenantes pour analyser les enjeux auxquels les organisateurs de grands événements sportifs doivent faire face. Son travail s'appuie sur une étude de cas menée à l'occasion des Jeux Panaméricains de Winnipeg (1999). Elle utilise les cinq catégories d'intérêts des parties prenantes identifiées par Reichart (2003) et elle complète cette approche par une grille descriptive des catégories d'enjeux auxquels sont confrontés les organisateurs d'un événement sportif. Chacun de ces enjeux est susceptible d'intervenir dans les relations que l'organisateur d'événement sportif entretient avec une ou plusieurs de ses parties prenantes. Autrement dit, les parties prenantes de l'événement sportif ont potentiellement des intérêts liés à chacune de ces catégories d'enjeux. Nous reprenons ici cette grille d'analyse qui permet de décrire précisément les enjeux et les sujets à traiter avec les parties prenantes (tableau 2-9).

¹ Informational interests

² Symbolic interests

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

Tableau 2-9 : Description des enjeux auxquels sont confrontés les organisateurs d'événements sportifs (d'après Parent, 2008, p. 151)

Catégories d'enjeux	Enjeux spécifiques
Politique	Pouvoir et politique, lobbying, soutien gouvernemental, concurrence interurbaine, protocole
Visibilité	Réputation, image
Finance	Contrôle des coûts, management budgétaire, sponsoring, billetterie, marketing, produits dérivés
Organisation / organisateurs	Planification, prise de décision, structures, management des activités, composition des équipes, respect des délais et efficacité
Relations	Négociation, échanges avec les parties prenantes, management des attentes, construction et maintien des relations, responsabilité et autorité
Opérations / activités	Sites et installations, technologie, cérémonies et événements culturels, abandons, médical, sécurité, imprévus, restauration, transports, logement, accréditation, logistique, installation et désinstallation
Sport	Taille de la délégation, standards de qualification, sanctions, terrains, officiels, qualité de l'événement, ressources et équipements, tests, pratiques, eau.
Infrastructures	Trafic, rues, équipements existants, transports publics, tourisme, météo, services municipaux (collecte des déchets)
Ressources humaines	Management de l'équipe de salariés et de l'équipe de bénévoles, répartition des rôles, leadership, motivation, travail d'équipe
Médias	Couverture médiatique, droits de retransmission
Interdépendance	Coordination, communication, relations hiérarchiques et gestion de l'information
Participation	Implication, reconnaissance, expérience, plaisir, enthousiasme, disponibilité des billets
Héritage	Nouvelles infrastructures, savoir-faire, rapport final et transfert de connaissances, gestion des ressources, opportunités commerciales, fierté, bénéfices et réseau

Les travaux de Reichart (2003) et Parent (2008) nous ont permis de définir les types d'intérêts que les parties prenantes peuvent avoir à l'égard d'un événement sportif et les sujets qui peuvent être concernés par ces intérêts. Nous allons maintenant voir en quoi les parties prenantes peuvent contribuer à la stratégie de RSE d'un événement sportif.

3.2.2. La participation des parties prenantes aux démarches de RSE des organisateurs d'événements sportifs

Il s'agit du « pendant » de la relation entre un événement sportif et ses parties prenantes. Si l'organisateur de l'événement sportif, en adoptant une démarche de RSE, peut être amené à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes, il paraît légitime de s'intéresser également – en retour – à la manière dont ces mêmes parties prenantes peuvent être intégrées à la stratégie de RSE de l'événement sportif. Autrement dit, comment elles peuvent y contribuer.

Maltèse et Danglade (2011) analysent les contributions des parties prenantes à la stratégie de RSE d'un événement sportif. Leur approche prend en compte les parties prenantes externes d'un événement sportif. Le tableau 2-10 complète cette analyse en intégrant les parties prenantes internes.

Tableau 2-10 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE d'un événement sportif (adapté de Maltèse et Danglade, 2011)

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Potentielle participation à la stratégie de RSE
Actionnaires / Propriétaires	Financement et gouvernance	Définition des axes stratégiques de RSE et validation de la stratégie de RSE
Dirigeants	Savoir-faire et gouvernance	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE, gestion des relations avec les parties prenantes
Salariés	Ressource humaine, savoir-faire, compétences spécifiques (logistique, sponsoring, etc.)	Mise en œuvre de la stratégie de RSE, possibles initiatives en matière de RSE (force de proposition)
Bénévoles	Ressource humaine (parfois la seule !), source de réputation (ancrage territorial)	Sensibilisation environnementale et sociétale, possibles initiatives en matière de RSE (force de proposition)
Sportifs de haut niveau	Principale source de réputation et d'attractivité, cœur de l'offre	Soutien d'actions sociales et environnementales, communication médias et hors médias
Partenaires privés	Financement via des contrats de partenariats	Financement sous la forme de parrainage éco-citoyen. Transfert de compétences en matière environnementale ou sociale en lien avec leur secteur d'activités
Partenaires publics	Financement via des subventions ou des marchés négociés et appels d'offres publics, mise à disposition d'infrastructures	Participation au programme éco-citoyen en lien avec leurs missions et domaines de compétences. Communication
Fournisseurs	Production et prestations : transport, hébergement, restauration, logistique, régie technique, communication, impression...	Transferts de compétences en lien avec leur cœur de métier. Achats responsables
Spectateurs / Téléspectateurs	Financement via l'achat de billets et de produits dérivés	Sensibilisation environnementale et sociétale
Institutions sportives	Source de réputation de l'événement et participation à la construction de réseaux relationnels	Transferts de compétences dans les domaines sociaux et environnementaux. Principale source de légitimité des actions menées
Médias	Financement, communication et développement de la réputation	Communication et relais médiatique

Les parties prenantes de l'événement sportif peuvent (doivent) être intégrées à la stratégie de RSE et y contribuer activement. Par exemple, les parties prenantes participent à l'information et à la sensibilisation environnementale et sociétale (spectateurs, médias, bénévoles). L'événement sportif est utilisé comme une occasion de sensibilisation aux enjeux du développement durable, qu'ils soient écologiques, sociaux ou économiques. C'est par exemple le cas pour l'Odyssée du Flocon à la Vague, événement sportif créé afin de sensibiliser le public à la préservation de l'environnement à travers le suivi du cycle de l'eau. Les organisateurs expliquent comment Terre et Mer interagissent au cours de ce cycle et que toute pollution à quelque niveau que ce soit se répercute sur l'ensemble de notre écosystème. De grands événements sportifs plus « classiques » s'engagent également dans des démarches de RSE et permettent de sensibiliser le grand public aux enjeux environnementaux ou sociétaux. En 2007, les organisateurs de la Coupe du Monde de Rugby en France se sont associés à l'ADEME¹ pour concevoir et mettre en œuvre un programme environnement². Un des volets de ce programme était une campagne de sensibilisation du grand public à travers :

- une série d'affiches incitant à adopter de bons gestes au quotidien,
- un document de sensibilisation aux impacts environnementaux complété par un guide de conseils au quotidien (remis aux spectateurs),
- des animations destinées aux jeunes de quartiers défavorisés,
- une campagne radio et vidéo.

Les bénévoles constituent un rouage incontournable pour le bon fonctionnement de ce type de dispositif. Leur formation est donc un préalable indispensable pour que les messages de sensibilisation du grand public soient correctement relayés et mis en avant.

Les sportifs de haut niveau sont une ressource importante pour l'événement sportif car ils constituent sa principale source de réputation et d'attractivité. Leur implication dans les campagnes de sensibilisation est d'ailleurs importante car le grand public est particulièrement sensible à leur image et donc plus réceptif au contenu du message s'il émane directement d'eux. Dans les deux exemples précédemment cités, des sportifs de haut niveau s'impliquent dans la sensibilisation du grand public. Plusieurs joueurs de rugby figurent sur les affiches de la campagne environnement développée par les organisateurs de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Par ailleurs, de grands sportifs de haut niveau participent à l'Odyssée du Flocon

¹ Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

² Voir dossier de presse en annexe 1.20.

à la Vague (Tony Estanguet, Ophélie David...) et un de ses parrains emblématiques n'est autre que Bixente Lizarazu.

Afin d'illustrer un dernier aspect du rôle joué par les parties prenantes dans la stratégie de RSE de l'événement sportif, il est aussi possible de considérer les relations avec les fournisseurs. De plus en plus d'organismes d'événements sportifs intègrent des critères dits « développement durable » dans leurs appels d'offres. C'est le cas de la Fédération Française de Tennis, organisatrice du Tournoi de Roland Garros et des BNP-Paribas Masters. L'ensemble des appels d'offres de la FFT inclut désormais les critères issus des 10 principes retenus par le Pacte Mondial¹, ce qui assure le respect des valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. La FFT exige désormais de l'ensemble de ses prestataires qu'ils respectent *a minima* les engagements du Pacte Mondial².

Ainsi, nous avons établi quelles sont les différentes catégories de parties prenantes pour un événement sportif. Nous avons également exploré la relation entre ces parties prenantes et l'organisateur de l'événement sportif, dans la perspective d'une démarche de RSE. A ce titre, nous avons constaté que cette relation est double. D'une part, l'organisateur de l'événement sportif, pour mettre en œuvre sa stratégie de RSE, est amené à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes. D'autre part, ces mêmes parties prenantes contribuent activement à la stratégie de RSE de l'organisateur de l'événement sportif par des actions de soutien, de financement, de transfert de compétences ou encore de sensibilisation et de communication. Ceci établit bien, encore une fois, l'intérêt de retenir la théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse pour conceptualiser la RSE.

¹ Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à suivre, pour leurs opérations et leurs stratégies 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le Pacte mondial est une initiative mondiale regroupant des milliers d'entreprises dans plus de 100 pays. Il a pour objectif premier de promouvoir la légitimité sociale des entreprises et des marchés. <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>, page consultée le 1^{er} février 2012

² Rapport annuel Développement Durable 2010 de la Fédération Française de Tennis en annexe 4.17.

4. Le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

4.1. Modèles de référence

Sur la base de la revue de la littérature effectuée tout au long de cette première partie, nous allons maintenant proposer un cadre d'analyse spécifique aux organisateurs d'événements sportifs, permettant d'étudier et de catégoriser leur comportement stratégique en matière de RSE. Comme nous l'avons établi, la littérature relative aux comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE permet d'analyser les modalités de réponse et d'adaptation des organisations aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles. L'utilisation de ces modèles conjuguée à l'analyse des données rassemblées sur le terrain¹ nous permet de proposer et de décrire trois types de comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs.

Avant de pouvoir dresser un portrait de chacun de ces trois types de comportements stratégiques, il convient de préciser à quels éléments précis de la littérature scientifique nous allons nous référer. Six modèles sont explicitement utilisés pour décrire, catégoriser et expliquer les trois formes de comportements stratégiques en matière de RSE que nous identifions chez les organisateurs d'événements sportifs : Sethi (1975), Carroll (1979), Oliver (1991), Clarkson (1995), Rowley (1997) et Bayle *et al.* (2011). La plupart de ces modèles ont été présentés dans le premier chapitre de cette thèse. La typologie proposée (figure 2-8 p. 185) fait également référence au caractère volontaire ou contraint de la RSE ainsi qu'à la vision instrumentale ou éthique de la théorie des parties prenantes qui la sous-tend.

Le modèle de Bayle *et al.* a, quant à lui, été développé récemment (2011). Il s'agit d'une adaptation des travaux de Martinet et Payaud (2008) sur les formes de RSE et les entreprises sociales au champ sportif. C'est pourquoi nous n'avons pas présenté ce modèle au cours de la revue de littérature qui se voulait plus généraliste. A ce stade de notre analyse et pour l'élaboration d'une typologie des comportements stratégiques des organisateurs

¹ Grâce à l'étude exploratoire menée et aux cinq études de cas (cf. chapitre 3 p. 199)

d'événements sportifs en matière de RSE, cette approche nous paraît particulièrement pertinente et adaptée.

Bayle *et al.* identifient quatre types d'organisations en fonction de leur comportement stratégique en matière de RSE. Cette typologie forme un continuum dans lequel s'opposent deux conceptions de l'organisation : celle de Friedman pour qui la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser ses profits et celle de l'entreprise sociale, qui fait de la RSE sa raison d'être et dont les profits sont réinvestis dans ses activités sociales ou dans la communauté (figure 2-7).

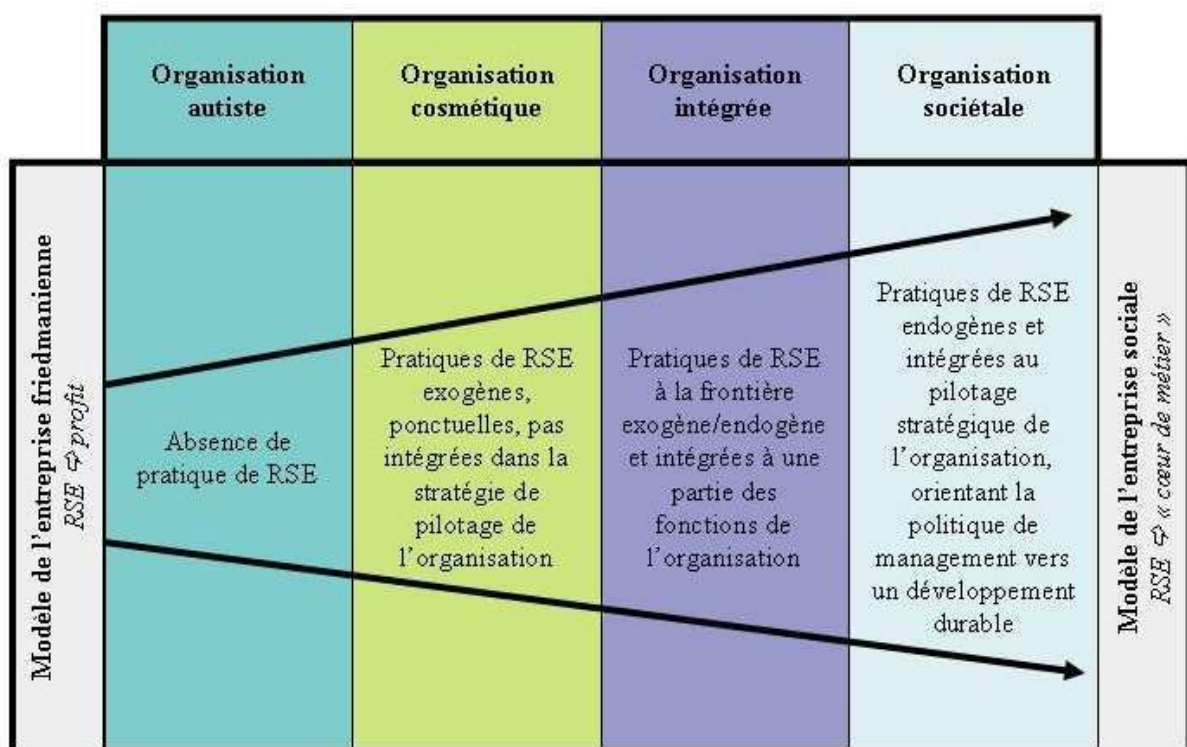


Figure 2-7 : Proposition de typologie des comportements organisationnels en matière de RSE (d'après Bayle *et al.*, 2011, p. 18)

Dans cette proposition de typologie, l'organisation sportive *autiste* correspond au modèle de l'entreprise friedmannienne. Bien qu'exerçant son activité dans le champ du sport – dont nous avons établi que les spécificités¹ impliquaient naturellement d'entreprendre des démarches de RSE –, l'organisation autiste ne développe aucune démarche de RSE. L'organisation sportive *cosmétique* entreprend des démarches de RSE dans le but de légitimer

¹ Bayle *et al.* (2011) parlent même de « gènes ».

ses activités et/ou ses financements. Elle communique sur sa démarche mais n'intègre pas la RSE dans ses processus de management. L'organisation sportive *intégrée* maîtrise les enjeux et les processus à mettre en œuvre pour intégrer la démarche de RSE à une partie de ses fonctions managériales (achats, ressources humaines, marketing, vente). La RSE fait partie de la culture de ce type d'organisation. Enfin, l'organisation *sociétale* possède une culture de la RSE fortement ancrée dans ses modes de management. Elle a pour objectif de participer au développement durable de la société et utilise le sport pour résoudre certains problèmes sociaux, économiques et/ou environnementaux.

4.2. Proposition d'une typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

Sur la base de la littérature scientifique relative aux comportements stratégiques des entreprises face aux pressions institutionnelles, nous identifions trois types de comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE : les suiveurs (ou opportunistes), les pragmatiques (ou réalistes) et les précurseurs (ou leaders).

4.2.1. Les suiveurs (ou opportunistes)

Les organisateurs d'événements sportifs qui adoptent un comportement de type suiveur en matière de RSE se contentent de respecter le minimum requis par la société et la réglementation (respect des lois et des contrats, maximisation du profit). Ils esquivent les démarches d'intégration de la RSE, soit volontairement, pour éviter de remettre en cause leurs modes de fonctionnement, soit par inertie organisationnelle (Moati, 2002). Ce type d'organisateur d'événements sportifs adopte un *comportement réglementaire* au sens de Sethi (1975). Il ne communique pas d'informations au-delà de ce qui est légalement obligatoire et a recours aux relations publiques pour améliorer son image.

Dans les travaux d'Oliver (1991), les stratégies adoptées par les organisations face aux pressions institutionnelles auxquelles elles sont soumises sont essentiellement défensives puisqu'elles s'échelonnent de la soumission à la manipulation. Elles consistent, d'un extrême à l'autre, soit à accepter et intégrer ces pressions, soit à faire évoluer les attentes des parties

prenantes d'une manière plus favorable à l'organisation. Les suiveurs se conforment juste à la réglementation légale. Ils ont donc tendance à éviter des domaines d'activités où de fortes pressions s'exercent, à rejeter certaines normes ou valeurs, en particulier si elles sont implicites, à contester certaines exigences non réglementaires. Ces organisations peuvent aller jusqu'à afficher un engagement sociétal qui ne correspond pas à une réelle démarche – on parle alors de *greenwashing*¹ – et même à entreprendre des démarches visant à influencer ou contrôler la perception des parties prenantes. Les comportements qui, au sens d'Oliver (1991), consistent à *éviter, défier, voire même manipuler* les pressions institutionnelles peuvent caractériser les suiveurs.

L'échelle RDAP (*Reactive – Defensive – Accomodative – Proactive*²) proposée par Clarkson en 1995 décrit les relations de l'organisation avec ses parties prenantes ainsi que sa position et sa stratégie face à ses responsabilités. Les organisateurs d'événements sportifs dont le comportement stratégique en matière de RSE, est qualifié de suiveur, se montrent réactifs ou défensifs au sens de Clarkson. Ils vont jusqu'à nier leur responsabilité et s'ils l'acceptent, ils cherchent à s'y soustraire. En matière de RSE, ils se contentent du minimum requis et leur attitude de rejet peut aller jusqu'à les conduire à faire moins que ce qui est attendu – y compris légalement – par les parties prenantes en matière de RSE (non respect d'engagements pris, création de labels auto-administrés dont la crédibilité pose question, absence de procédures de diagnostic, de contrôle et d'évaluation, etc.).

La typologie de réponses aux pressions des parties prenantes proposée par Rowley (1997) permet également de décrire le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Le comportement des organisations se trouvant au sein d'un réseau de parties prenantes de faible densité sera vraisemblablement de type suiveur. En effet, dans pareil cas, les initiatives et les possibilités des parties prenantes en termes d'échanges d'informations, d'actions collectives et d'élaboration de normes partagées sont assez limitées. Dès lors, deux situations peuvent se présenter. Dans le premier cas, l'organisation a une place centrale dans le réseau des parties prenantes et peut aisément contrôler leurs attentes et leurs comportements. Elle adopte un rôle de commandant et

¹ Le *greenwashing* est une action de communication visant à tromper les consommateurs sur les pratiques environnementales de l'organisation ou sur les bénéfices environnementaux d'un produit ou d'un service. (Delmas & Cuere Burbano, 2011). Il s'agit d'un procédé marketing utilisé pour parer l'organisation d'une image éco-responsable alors que plus d'argent a été investi en efforts publicitaires qu'en réels agissements en faveur de l'environnement.

² *Réactif – Défensif – Conciliant – Proactif* (traduction libre)

maîtrise les flux d'information et l'élaboration des normes partagées. Dans le second cas, l'organisation n'a pas une place centrale au sein du réseau des parties prenantes (lui-même de faible densité). Cette catégorie d'organisation est assez isolée et poursuit ses propres objectifs sans être contrainte par les pressions des parties prenantes. Elle adopte un comportement solitaire qui la conduit à éviter ses parties prenantes et parfois même, à dissimuler ses activités, dans le but de limiter les contraintes qui peuvent s'exercer sur elle.

En référence à la typologie proposée par Bayle *et al.* (2011), nous pouvons dire que les pratiques de RSE des suiveurs ne sont pas intégrées au pilotage stratégique des organisateurs d'événements sportifs. Elles sont inexistantes (organisations *autistes*) ou ponctuelles (organisations *cosmétiques*). Elles n'engagent, en tous cas, pas de profondes évolutions dans les modes de management des organisateurs d'événements sportifs. Quand elles existent, les démarches de RSE de ce type d'organisateur d'événements sportifs sont fortement marginalisées.

4.2.2. Les pragmatiques (ou réalistes)

Les organisateurs d'événements sportifs qui adoptent un comportement de type pragmatique en matière de RSE reconnaissent et acceptent leur responsabilité à l'égard de leurs parties prenantes ou, plus globalement, de la société. Ils intègrent la démarche de RSE dans leurs processus de management et sont favorables au renforcement des relations et au développement des négociations avec leurs parties prenantes. Leur comportement est *socialement responsable* au sens de Sethi (1975) puisque leur démarche de RSE les conduit à aller au-delà de leurs seules obligations réglementaires ou contractuelles.

Les pragmatiques tentent d'intégrer les attentes et les intérêts de leurs parties prenantes. A ce titre, ils ont plutôt tendance à suivre des logiques de soumission ou de négociation, au sens d'Oliver (1991). Ce type d'organisateur d'événements sportifs accepte de négocier avec les parties prenantes et de faire des concessions. En se conformant aux règles, normes et valeurs institutionnalisées, il renforce sa légitimité et construit des relations stables et de confiance avec ses parties prenantes.

L'attitude progressiste des pragmatiques les conduit à faire tout ce qui est attendu. Ils acceptent leurs responsabilités et adoptent un comportement conciliant (au sens de Clarkson, 1995) vis-à-vis de leurs parties prenantes et de leurs attentes. Autrement dit, ils s'engagent sérieusement dans des démarches de RSE, identifient et s'inspirent des bonnes pratiques de leur secteur, se soumettent éventuellement à des processus de labellisation externes. De plus, ils sont attentifs aux attentes de leurs parties prenantes. Même s'il ne s'agit pas de faire passer les intérêts des parties prenantes avant les leurs, ces organisations « pragmatiques » sont dans une logique d'ouverture qui permet de les prendre en compte. Cela se traduit par des processus de concertation et la multiplication des échanges formels et informels avec les parties prenantes (partenaires, collectivités locales, fournisseurs, bénévoles, etc.). Toutefois, le processus de décision reste interne et non partagé.

En référence à la typologie de Rowley (1997), le comportement de ces organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE peut être qualifié de subordonné ou de conciliateur. Les pragmatiques interagissent au sein d'un réseau de parties prenantes assez dense. Lorsqu'ils sont en périphérie du réseau, leur position leur confère une certaine vulnérabilité à l'égard des parties prenantes qui sont en quelque sorte en position de force. Elles communiquent efficacement, construisent des normes et peuvent influencer l'organisation concernée. Du fait des pressions importantes qui s'exercent sur eux, les pragmatiques cherchent alors à se conformer aux attentes des parties prenantes en matière de RSE et à respecter les normes en vigueur. Lorsqu'ils sont au centre du réseau des parties prenantes, les pragmatiques et leurs parties prenantes ont chacun le pouvoir d'influencer l'autre. Cette configuration incite les organisations concernées à rechercher le compromis et à négocier avec leurs parties prenantes pour parvenir à une position mutuellement satisfaisante en matière de RSE.

Les pratiques de RSE des organisateurs d'événements sportifs qualifiés de pragmatiques sont en partie associées au fonctionnement de l'organisation. Les principales fonctions managériales prennent en compte la démarche de RSE de l'organisation que Bayle *et al.* (2011) qualifient d'*intégrée*. Les attentes des parties prenantes, les normes et règles de la RSE sont connues et intégrées à la culture de l'organisation.

4.2.3. Les précurseurs (ou leaders)

Les organisateurs d'événements sportifs qui adoptent un comportement de type précurseur en matière de RSE se positionnent comme des leaders sur cette thématique. Ils sont régulièrement à la pointe des innovations managériales qui découlent des démarches de RSE. Ils multiplient les échanges avec leurs parties prenantes, les retours d'expériences et initient volontiers des logiques de gouvernance partagée. Ces organisateurs d'événements sportifs optent pour un *comportement proactif* au sens de Sethi (1975). Ils développent des relations étroites avec leurs parties prenantes, y compris secondaires et/ou externes, et intègrent leurs apports dans leurs processus de prise de décision. Ils sont attentifs à limiter l'impact négatif de leur activité sur ces parties prenantes et cherchent à maximiser leur impact positif. L'intégration de la RSE dans leurs stratégies de management peut les conduire à privilégier des comportements éthiques au détriment de leur intérêt économique immédiat. Ils se soumettent librement à des processus indépendants d'évaluation de leurs démarches de RSE.

Les comportements décrits par Oliver (1991) sont essentiellement défensifs et n'indiquent pas une attitude proactive favorable à l'acceptation et à l'intégration des pressions institutionnelles. Tout juste illustrent-ils le fait qu'une organisation peut se soumettre à ces pressions dans l'intérêt de ses parties prenantes et pas uniquement dans son propre intérêt. Le modèle d'Oliver ne permet donc pas de caractériser le comportement précurseur en matière de RSE de certains organisateurs d'événements sportifs. Toutefois, l'attitude de manipulation, qui constitue le degré le plus élevé de résistance aux pressions institutionnelles dans le modèle d'Oliver, pourrait s'entendre en termes positifs. Il s'agirait alors d'une attitude proactive d'encouragement au changement et à l'adoption des pratiques de RSE. Les organisateurs d'événements sportifs dont le comportement stratégique en matière de RSE est précurseur cherchent en effet à influencer leurs parties prenantes et à faire évoluer les procédures de contrôle et d'évaluation. Pour Oliver, il s'agit d'une attitude de manipulation. Nous défendons ici l'idée que cette manipulation peut être effectuée dans un sens positif, avec un objectif d'évolution des pratiques dans une logique de RSE. Cette catégorie d'organisateur fait passer l'intérêt de la société avant son propre intérêt immédiat, consciente qu'à long terme, les deux se rejoignent. Les précurseurs peuvent donc contribuer à faire évoluer les attentes des parties prenantes d'une façon plus favorable à l'ensemble de la société, par une attitude de manipulation que nous qualifions de manipulation positive pour la différencier de celle du modèle d'Oliver que nous qualifions alors de manipulation négative.

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

Les précurseurs ont un comportement de meneur qui les pousse à aller au-delà des attentes de leurs parties prenantes et même à les devancer. Ces organisations font plus que ce que la société attend initialement d'elles en matière de RSE. Elles développent des référentiels et des outils d'évaluation en concertation avec des organismes indépendants (ADEME, AFNOR, etc.), participent au développement de nouvelles normes, mettent en place des systèmes de gouvernance partagée, encouragent et favorisent le comportement responsable de toutes leurs parties prenantes (internes et externes, primaires et secondaires). La démarche de ces organisations peut les conduire à faire passer l'intérêt de leurs parties prenantes avant leur propre intérêt immédiat. Leur attitude proactive (Clarkson, 1995) les amène à anticiper leurs responsabilités jusqu'à être parfois perçues comme « militantes ».

Les organisateurs d'événements sportifs dont le comportement stratégique en matière de RSE est qualifié de précurseur adoptent volontiers un rôle de conciliateur (Rowley, 1997). Ils engagent systématiquement le dialogue avec leurs parties prenantes et sont favorables à la négociation. Ils se trouvent généralement au centre d'un réseau de parties prenantes dense et ont de multiples interactions avec leur environnement. Ce réseau de parties prenantes est source de pressions ou d'attentes à leur égard mais leur position centrale et leur attitude de leader leur permettent de ne pas se contenter de subir ces pressions et d'agir vis-à-vis des parties prenantes pour construire des démarches de RSE concertées.

Les pratiques de RSE sont totalement intégrées à la culture et aux modes de gestion de ces organisateurs d'événements sportifs dits précurseurs en matière de RSE. La raison d'être de ces organisations *sociétales* (au sens de Bayle *et al.*, 2011) est de participer au développement durable de la société. De fait, il s'agit le plus souvent, pour les auteurs, d'organisations à but non lucratif dont la dimension RSE ou développement durable est inscrite dans les « gènes ». Le sport est utilisé, par ces organisations, comme un vecteur de cohésion sociale, de développement économique, de protection de la santé, d'éducation à l'environnement ou encore de transmission de valeurs. Il est un moyen mais la finalité est le développement durable de la société. Dans cette logique, l'organisation assume toutes ses responsabilités – et parfois même plus.

La figure 2-8 synthétise les principales caractéristiques de chacun des trois comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE identifiés. Elle fait référence aux auteurs et analyses présentées ci-dessus. Elle précise

également que la RSE est plutôt perçue comme un outil par les suiveurs et les pragmatiques, tandis qu'elle est plutôt vécue comme un idéal par les précurseurs. Enfin, le comportement des ces organisations est plus ou moins volontaire selon leur type. Ainsi, le comportement des suiveurs sera plutôt contraint puisque nous avons établi qu'ils se contentent, au mieux, de suivre la réglementation et de répondre aux pressions institutionnelles en la matière. A l'opposé, le comportement des précurseurs sera plutôt volontaire puisque ces derniers sont proactifs et anticipent les attentes de leurs parties prenantes.

	SUIVEURS <i>Opportunistes</i>	PRAGMATIQUES <i>Réalistes</i>	PRECURSEURS <i>Leaders</i>
<i>Bayle et al. (2011)</i>	Organisation cosmétique Organisation autiste	Organisation intégrée	Organisation sociétale
<i>Sethi (1975)</i>	Comportement réglementaire	Comportement socialement responsable	Comportement proactif
<i>Clarkson (1995)</i>	Réactif Défensif	Conciliant	Proactif
<i>Carroll (1979)</i>	Combattre Faire uniquement ce qui est requis	Être progressiste	Être leader dans son secteur
<i>Rowley (1997)</i>	Commandant Solitaire	Conciliateur Subordonné	Conciliateur
<i>Oliver (1991)</i>	Eviter Défier Manipuler (négatif)	Se soumettre Transiger	Manipuler (positif)

RSE = Outil
Instrumentalisation de la RSE

RSE = Idéal
Intégration de la RSE

Figure 2-8 : Typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

Durand et François (2011) notent que les objectifs de la RSE diffèrent selon la vision – instrumentale ou éthique – retenue. Les organisations sportives qui instrumentalisent la RSE l'utilisent principalement à des fins communicationnelles pour améliorer leur image, partager des compétences avec leur réseau et prendre en compte les problématiques sociétales.

Chapitre 2 : RSE et événementiel sportif

L'objectif principal est d'accroître la légitimité de l'organisation au sein de son environnement. Quant aux organisations sportives qui intègrent la RSE à leurs logiques de fonctionnement, elles ont pour objectif d'améliorer leur avantage concurrentiel, de réduire leur impact environnemental, d'améliorer la cohésion interne et d'avoir un apport positif pour les communautés locales et, au-delà, pour la société dans son ensemble. Ce type de démarche s'accompagne d'un véritable changement de « *business model* ».

Majoritairement utilisées en marketing, les cartes perceptuelles (ou mapping) permettent de représenter graphiquement le positionnement des marques, produits ou entreprises en fonction de deux critères (prix, qualité perçue, performance, notoriété...). Les critères retenus correspondent aux axes et permettent de positionner les marques sur le graphique pour les situer les uns par rapport aux autres. Nous utilisons ce type de représentation graphique dans la figure 2-9 afin de visualiser le positionnement des différents types de comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE les uns par rapport aux autres. Les critères utilisés pour les axes sont le caractère plus ou moins contraint ou volontaire de l'intégration des démarches de RSE (axe des abscisses) et la vision instrumentale ou éthique de la RSE (axe des ordonnées).

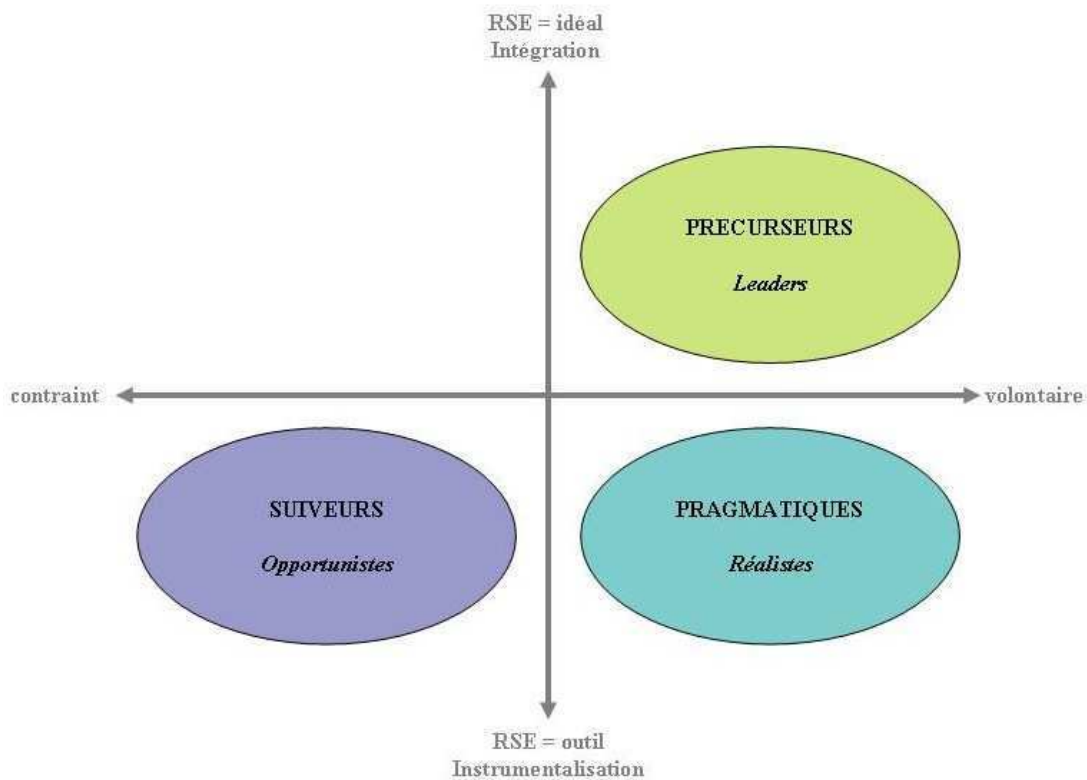


Figure 2-9 : Carte perceptuelle des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

Nous avons donc identifié trois types de comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Cette typologie repose sur plusieurs critères au premier rang desquels la vision de la RSE retenue (instrumentale ou éthique). Elle est également fonction du degré plus ou moins volontaire ou contraint des démarches de RSE. Chacun de ces trois types de comportement a été précisément décrit en référence à la littérature scientifique (cf. figure 2-8).

Ce chapitre nous a permis d'établir quelles étaient les spécificités de la « RSE du sport » et de proposer une définition du concept de Responsabilité Sociétale des Organisateurs d'Événements Sportifs, propre au champ de l'événementiel sportif français :

La Responsabilité Sociétale des Organisateurs d'Événements Sportifs traduit leur volonté de prendre en compte les enjeux et intérêts économiques, sociaux et environnementaux de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Plusieurs autres apports issus de ce chapitre seront également utiles à la poursuite de notre travail de recherche et, notamment, à la présentation des résultats. Nous avons, par exemple, établi quelles sont les différentes catégories de parties prenantes pour un événement sportif et quelle est la nature de la relation qui les lie à l'organisateur de l'événement sportif. Nous avons constaté que cette relation est double puisque, d'un côté, l'organisateur de l'événement sportif est amené à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes et que, d'un autre côté, celles-ci participent à la stratégie de RSE de l'organisateur de l'événement sportif. Sur la base de cette étude des parties prenantes de l'événementiel sportif, nous serons en mesure de proposer une cartographie des parties prenantes de chaque événement sportif étudié.

Par ailleurs, en nous fondant sur l'analyse de la littérature effectuée au cours de toute cette première partie (chapitres 1 et 2), nous avons proposé une typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs. Celle-ci servira de cadre d'analyse pour les cinq études de cas que nous avons menées et dont nous présenterons les principaux résultats dans le quatrième chapitre.

CHAPITRE 3

Méthodologie de la recherche

Comme nous l'avons évoqué au cours du premier chapitre, il est parfois difficile d'opérationnaliser les concepts de la RSE (Mullenbach-Servayre, 2007). Au niveau théorique, nous nous appuyons sur la théorie des parties prenantes pour limiter cette contrainte car la revue de la littérature a démontré qu'une telle approche permettait de résoudre, au moins en partie, les difficultés d'opérationnalisation de la RSE. La méthodologie mise en œuvre pour cette recherche doit elle aussi, à son niveau, contribuer à résoudre cette difficulté.

Dans cette optique, l'objectif de ce chapitre est de proposer une méthodologie originale, tout à la fois adaptée au champ théorique de la RSE et aussi à la démarche globale de notre recherche. Dans un premier temps, il s'agira de présenter de manière détaillée la démarche globale élaborée pour mener cette recherche. Nous exposerons ensuite les choix méthodologiques effectués. Nous expliquerons pourquoi nous avons opté pour une approche qualitative inductive-déductive (Hlady Rispal, 2002) et nous détaillerons la méthode des études de cas retenue pour la phase terrain de la recherche (Eisenhardt, 1989, Yin, 1994, 2009). La troisième partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation du protocole de recueil de données. Puis, nous finirons en précisant la méthode d'analyse élaborée pour traiter et rendre compte des informations obtenues grâce à la phase terrain de notre recherche.

1. Démarche globale de la recherche

A l'origine de ce travail de recherche, se trouve un questionnement initial relatif aux modalités de prise en compte du développement durable dans les modes de management des organisations sportives. La question de départ, préalable à toute revue de la littérature scientifique et principalement issue de premières observations de terrain, peut être formulée de la manière suivante :

Comment les organisations sportives intègrent-elles les enjeux du développement durable dans leurs modes de management ?

A partir de cette question initiale, l'ambition de la recherche menée est de proposer une analyse qui permette de rendre compte de l'impact de la prise en compte des enjeux organisationnels liés au développement durable sur le comportement des organisations sportives en matière de développement stratégique, de ressources humaines, de financement, de communication, d'évaluation des résultats, etc.

Comme le rappelle Lionel Maltèse (2004), la construction de l'objet de recherche peut reposer sur plusieurs stratégies qu'il est possible de conjuguer :

« Plusieurs voies sont envisageables pour élaborer un objet de recherche. Le chercheur peut utiliser des concepts, des théories, des modèles, des méthodologies, un thème général d'intérêt ou encore l'opportunité du terrain. Il peut aussi croiser ces différents points de départ. » (p. 2)

Dans cette logique, le présent travail de recherche s'est structuré en deux temps successifs et deux mouvements parallèles (figure 3-2 p. 199). Le premier temps est celui de l'élaboration de l'objet de recherche et le second, celui de la construction théorique. Les deux mouvements parallèles sont, d'une part, celui relatif à l'approche théorique de la recherche et, d'autre part, celui relatif à son terrain.

Le premier temps, relatif à la construction de l'objet de recherche, correspond à une phase exploratoire. Il repose, d'une part, sur une revue de la littérature exploratoire dans des champs scientifiques variés¹ et, d'autre part, sur un travail exploratoire de terrain (entretiens et

¹ Théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1991, Suchman, 1995), théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), théorie évolutionniste de la firme (Nelson & Winter, 1982), sociologie des organisations (Crozier & Friedberg, 1977), marketing sportif (Desbordes, Ohl & Tribou, 2001, Desbordes & Richelieu, 2011), marketing sociétal (Thiery, 2005, Chumpitaz & Swaen, 2008), théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), management des organisations sportives (Bayle, 2007).

analyse documentaire). Cette première revue de la littérature a été complétée par des entretiens avec trois enseignants-chercheurs afin d'échanger sur les opportunités théoriques et de terrain et d'orienter, le cas échéant, la recherche vers de nouvelles perspectives.

Tableau 3-1 : Entretiens menés pendant la phase exploratoire auprès d'experts scientifiques

Nom	Fonction	Objet de l'entretien	Date et durée
Pascal Mao	Maître de conférences à l'Institut de Géographie Alpine de l'Université Joseph Fournier (Grenoble I)	Sports de nature Modes de gouvernance Sport et développement durable	5 décembre 2008 35 minutes (entretien téléphonique)
Christophe Benavent	Professeur des Universités en marketing (Paris X)	Remarques sur le projet de thèse Bibliographie Méthodologie Sujet Développement durable / RSE Concept de légitimité	9 décembre 2008 30 minutes (entretien téléphonique)
Emmanuel Bayle	Professeur des Universités IAE Lyon III	Sujet et problématisation Développement durable / RSE Management des organisations sportives Etude exploratoire	6 juin 2009 50 minutes (entretien en face à face)

Parmi les approches théoriques étudiées pour définir l'ancrage théorique de notre recherche, nous avons finalement retenu celles relatives à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et avons bâti notre cadre théorique de référence en conséquence (cf. chapitre 1).

La construction de l'objet de recherche au cours de cette première phase a aussi été permise par la conduite d'une étude terrain exploratoire. L'objectif était, au sein du champ des organisations sportives, de définir un périmètre d'investigation à la fois plus restreint et pertinent. Au total, nous avons mené 11 entretiens exploratoires auprès de responsables de collectivités territoriales, de fédérations sportives, du Ministère chargé des Sports, d'entreprises et du CNOSEF (tableau 3-2). Les retranscriptions totales ou synthétiques de l'ensemble de ces entretiens figurent en annexes (cf. tome 2 de la thèse).

Tableau 3-2 : Liste des entretiens exploratoires menés

Organisation	Nom	Fonction	Date	Durée	Mode de passation
Secrétariat d'Etat aux Sports	Eric Journaux	Adjoint au chef du Bureau DSB1, référent développement durable	16 septembre 2009 11h30	39'43	Face à face
FFGolf	Basile Lenoir	Directeur juridique	24 septembre 2009 16h00	39'43	Face à face
ENSA	Emmanuel Schmutz	Chargé de mission développement durable	5 octobre 2009 10h00	42'45	Entretien téléphonique
FFME	Sylvie Viens	Conseillère technique	5 octobre 2009 14h30	59'57	Face à face
FFCK	Bertrand Lalanne	Directeur développement et communication	8 octobre 2009 14h30	74'34	Face à face
UFOLEP	Arnaud Jean	DTN Adjoint en charge du développement	14 octobre 2009 9h00	78'14	Face à face
CNOSF	Denis Cheminade	Ancien responsable développement durable	4 novembre 2009 15h00	65'03	Face à face
Ville d'Angers	Olivier Lucas	Directeur adjoint du service des sports	5 novembre 2009 9h45	60'05	Entretien téléphonique
FFBB	Sébastien Diot	Pôle territoire, mission développement durable	16 novembre 2009 10h00	28'38	Face à face
ASO	Baptiste Kern	Responsable marketing du Merrell Oxygen Challenge	19 novembre 2009 10h30	29'33	Face à face
FFT	Alain Riou	Directeur Général Adjoint	25 novembre 2009 11h00	20'41	Face à face

Les entretiens semi-directifs menés ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien (cf. annexe 1.4.) scindé en 5 parties. Le premier temps permet le recueil d'informations générales sur l'organisation. L'entretien aborde ensuite le sujet du développement durable au sein de l'organisation (historique, ressources humaines, budget, objectifs). La troisième partie

Encadré 3-1 : Plan du guide d'entretien (phase exploratoire)

Introduction : présentation de la recherche et objectif de l'entretien

1. Description de l'organisation
2. Le développement durable dans l'organisation
3. Les parties prenantes et le développement durable
4. La stratégie de l'organisation en matière de développement durable
5. L'évaluation de la stratégie de développement durable

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

de l'entretien est consacrée à l'évaluation, par la personne interviewée, des attentes des parties prenantes de l'organisation en matière de développement durable. Il s'agit ensuite d'aborder la stratégie de l'organisation en matière de développement durable (axes stratégiques, actions, communication, partenariats). Pour finir, l'entretien traite la question de l'évaluation de la stratégie de développement durable (méthodologie retenue ou envisagée, évaluation effective ou en projet).

La phase exploratoire de la recherche repose aussi, comme nous l'avons indiqué, sur l'analyse d'un corpus documentaire sur la thématique « sport développement durable ». Sans prétendre à l'exhaustivité des documents consultés au cours de cette période, l'encadré 3-2 recense les plus significatifs d'entre eux.

Encadré 3-2 : Corpus documentaire (phase exploratoire)

Guide méthodologique Bilan Carbone des Activités Sportives Fédérales

Source : MSJSVA, ADEME, 2009

Guide « Manifestations sportives et développement durable »

Source : UFOLEP, 2006

Agenda 21 du Sport Français

Source : CNOSF, 2003

Charte nationale en faveur du développement durable dans les stations de montagne

Source : Associations nationale des maires de stations de montagne, 2007

Charte « Manifestations durables et éco-responsables »

Source : CNOSF, avril 2008

Charte du Sport pour le Développement Durable

Source : CNOSF, avril 2008

Charte pour l'organisation des manifestations sportives dans le milieu naturel

Source : Cellule départementale sports de nature de la Vendée, octobre 2008

Dossier de Presse « Présentation du programme environnemental développé par

l'ADEME dans le cadre de la Coupe du Monde de Rugby France 2007 »

Source : ADEME, 2007

Communiqué de Presse / Lancement de l'outil ADERE

Source : ADEME, ANAé, FNH, Meduli, Mountain Riders, UFOLEP, octobre 2009

Document « Développement durable et sport »

Source : Eric Journaux, Ministère chargé des sports, janvier 2009

Document « Sélection de ressources utiles à la mise en place d'une démarche éco-responsable pour les organisateurs d'événements »

Source : PRNSN, septembre 2009

Document « Politique générale de durabilité – Jeux Olympiques de Vancouver »

Source : COVAN, 2008

Présentation « Une stratégie nationale de développement durable du sport »

Source : Eric Journaux, Ministère chargé des sports, juin 2008

Présentation « Développement durable : l'avenir du sport ? »

Source : Denis Cheminade, CNOSF, 2006

Présentation « La méthode ASSER[®] : Comment organiser et évaluer un événement éco-responsable ? »

Source : ATEMIA, 2009

Actes du 15^{ème} congrès de l'EASM « Sport Events and Sustainable Development »

Source : EASM, septembre 2007

Actes de la 8^{ème} conférence mondiale sur le sport et l'environnement

Source : CIO, mars 2009

+

Sites Internet : www.ademe.fr (ADEME)

www.evenementresponsable.fr (outil ADERE)

www.developpement-durable.gouv.fr (Ministère chargé du DD)

www.sports.gouv.fr (Ministère chargé des sports)

www.orse.org (Observatoire de la RSE)

www.ethicity.net (agence conseil en DD)

www.atemia.org (agence conseil en DD – méthode ASSER[®])

www.iso.org et www.afnor.org (normes ISO 26000 et ISO14001)

www.comite21.org (réseau d'acteurs DD)

www.cdurable.info (site d'information)

www.kc-organisation.com (agence d'ingénierie d'événements sportifs)

www.novethic.fr (site d'information)

+ Documents et rubriques « développement durable » des sites Internet d'organisations sportives (fédérations, clubs, organisateurs d'événements, services des sports de collectivités territoriales, etc.).

L'analyse des entretiens et du corpus documentaire exploratoires nous a permis d'orienter le terrain de notre recherche vers l'événementiel sportif. L'intérêt de l'événementiel sportif en tant qu'objet de recherche est de proposer une problématique de gestion commune à des réalités organisationnelles variées. En effet, les contextes économiques, sociaux et organisationnels sont multiples et extrêmement riches. Le chercheur a à sa disposition des situations allant de l'événement sportif planétaire impliquant des enjeux économiques considérables (exemples : Coupe du Monde de Football, Jeux Olympiques, Coupe du Monde de Rugby, Formule 1...) à l'événement sportif local, créateur de lien social et potentiellement tout aussi important, au final, dans le quotidien des publics concernés. Comme nous l'avons déjà exposé, l'étude de ce secteur d'activités permet d'analyser plusieurs types d'organisation (associations, collectivités territoriales, entreprises) au travers d'un même défi de gestion : l'organisation d'un événement. De plus, ce secteur d'activités est apparu, à l'analyse, particulièrement riche d'initiatives en matière de développement durable (cf. encadré 3-2). Les entretiens exploratoires menés nous ont également permis d'engager des relations avec certaines organisations en vue de la suite de l'étude terrain à mener. Trois des études de cas menées au cours de la seconde phase de la recherche l'ont été au sein d'organisations dont nous avons rencontré les représentants à l'occasion de cette étude exploratoire (FFT, UFOLEP et ASO).

Notre démarche de recherche repose sur un processus d'allers-retours entre la théorie scientifique et le terrain d'investigation de la thèse. Elle s'apparente, dans cette première phase, à celle mise en œuvre par Maltèse (2004), pour qui :

« la construction de l'objet apparaît donc comme une démarche faite d'allers-retours, sans mode d'emploi, au sein de laquelle le point de départ de notre questionnement est essentiellement d'ordre pratique. » (p. 6)

Au cours de la phase exploratoire de la recherche, nous avons constaté, tant par la revue de la littérature scientifique que par les entretiens menés et l'analyse documentaire que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs d'événements sportifs était caractérisé par un degré plus ou moins important de volontarisme. Nous avons esquissé une première ébauche de modèle comportemental des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE à partir de ces observations (figure 3-1). Sur la base de ce modèle, nous avons alors élaboré la problématique et les hypothèses de recherche puis conduit la seconde phase de la recherche. Celle-ci a consisté, d'une part, à tester les hypothèses émises et, d'autre part,

à construire à partir de la littérature scientifique et du terrain, un modèle de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

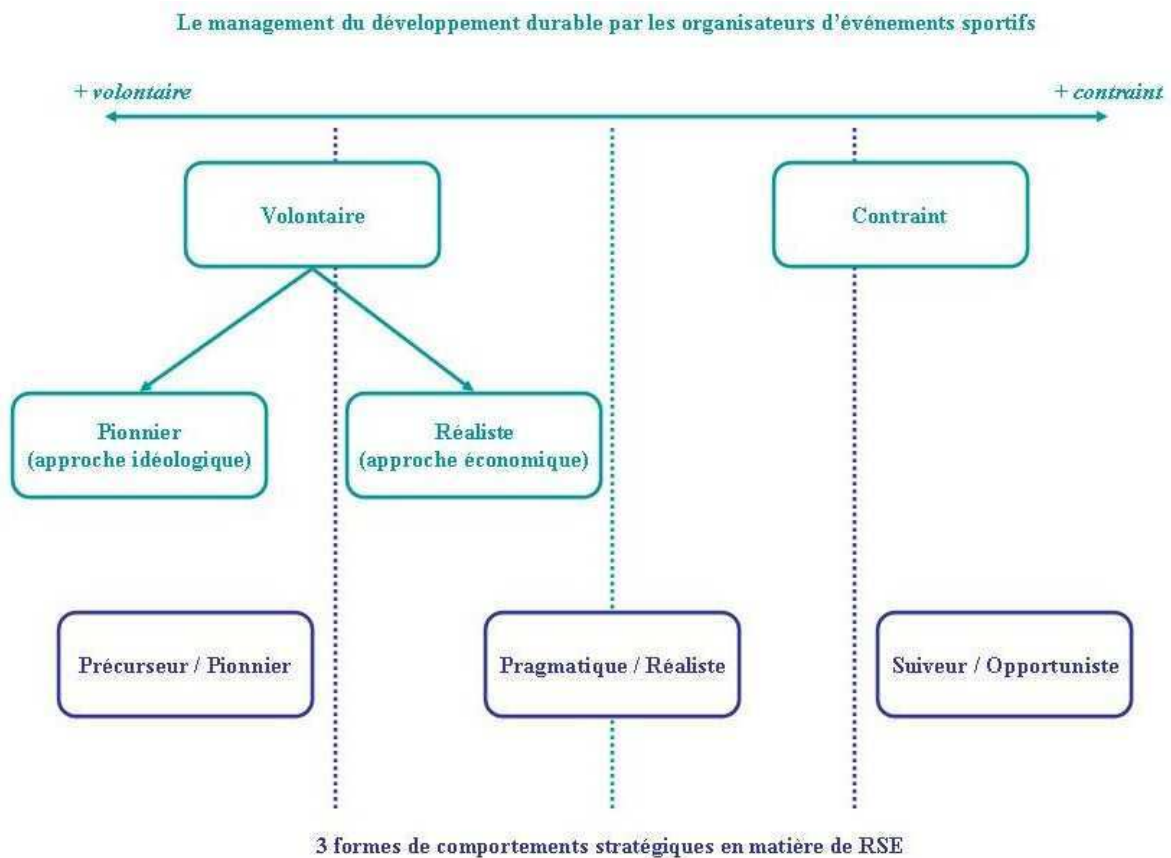


Figure 3-1 : Première ébauche de modèle comportemental des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

Sur la base de ce travail de construction de l'objet de recherche, nous sommes en mesure, à l'issue de cette première phase de la recherche, de formuler la problématique et les hypothèses qui structurent la seconde phase de la recherche. La problématique est alors formulée comme suit :

Y a-t-il une relation entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France ?

Deux principales hypothèses sont liées à cette problématique. Ces deux hypothèses permettent d'analyser les données en fonction du « type d'organisation ». Dans l'événementiel sportif français, le type d'organisation varie en fonction du statut de l'organisateur de l'événement considéré (associatif, public, privé marchand) mais aussi, selon nous, en fonction du champ sportif considéré (sports de nature ou non) car les sports de nature présentent des

caractéristiques particulières et représentent un champ d'activités spécifique, surtout à l'égard des enjeux de développement durable¹.

La première hypothèse (H1) est relative au statut de l'organisateur d'événements sportifs. Elle suppose l'existence d'une relation entre le statut de l'organisateur et son comportement stratégique en matière de RSE. D'après cette hypothèse – formulée en deux temps (H1-a et H1-b) – les organisateurs d'événements sportifs de type public (ex : collectivités territoriales) ou associatif (ex : fédérations) seraient naturellement plus enclins à s'engager volontairement dans des démarches de RSE et à adopter un comportement de type précurseur en matière de RSE. A contrario, les organisateurs d'événements sportifs privés (entreprises du secteur marchand) s'engageraient dans des démarches de RSE sous la pression et la contrainte de leurs parties prenantes et de la réglementation. Elles adopteraient plutôt un comportement stratégique de type suiveur en matière de RSE.

H1 : Il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événements sportifs et son comportement stratégique en matière de RSE.

H1 – a : Pour les organisations des secteurs public et associatif, le comportement stratégique en matière de RSE est volontaire et plutôt de type précurseur.

H1 – b : Pour les organisations du secteur privé marchand, le comportement stratégique en matière de RSE est contraint et plutôt de type suiveur.

La seconde hypothèse a trait au domaine d'activités de l'organisateur d'événements sportifs. D'après les observations effectuées au cours de la phase exploratoire de la recherche, il nous a paru probable que la variable « champ d'activités » joue sur le comportement stratégique des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE et, plus précisément, que les organisateurs d'événements sportifs de nature s'engagent de façon volontaire dans les démarches de RSE et adoptent plutôt un comportement stratégique en matière de RSE de type précurseur ou, au moins, de type pragmatique.

H2 : Les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ des sports de nature adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou pragmatique.

¹ Cf. chapitre 2, pp. 133-136.

Cette seconde hypothèse vise à analyser si les spécificités des sports de nature en font un terrain favorable à la mise en œuvre de la RSE, autrement dit, si les activités événementielles exercées dans le champ des sports de nature sont plus enclines à s'engager volontairement dans des processus de RSE.

Le second temps de la démarche de recherche est celui de l'élaboration théorique. Nous avons fondé notre travail, d'une part, sur la problématique et les hypothèses émises, et, d'autre part, sur l'ébauche de modèle du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Sur cette base, nous avons poursuivi l'analyse théorique en approfondissant la revue de la littérature scientifique et en menant des entretiens avec des chercheurs spécialisés en management du sport et en RSE¹. Parallèlement, nous avons conduit cinq études de cas auprès de cinq événements sportifs² français pour recueillir des données de terrain. Le choix de la méthode des études de cas et le détail de la méthodologie mise en œuvre feront l'objet de la seconde partie de ce chapitre.

Au final, la démarche globale de recherche a permis d'aboutir à la proposition d'un modèle d'analyse du comportement opérationnel des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE³. Elle permet, en outre, d'apporter des éléments de réponse à la problématique grâce à la validation, au moins partielle, des hypothèses (cf. pp. 434-439.). La figure 3-2 se propose de synthétiser l'ensemble de la démarche globale de recherche mise en œuvre pour cette recherche. Elle rend compte de sa structuration en deux phases successives et deux mouvements parallèles. La première phase correspond à celle de la construction de l'objet de recherche. La seconde est celle de la construction théorique. Les deux mouvements parallèles correspondent, quant à eux, aux approches théoriques et terrain de la recherche. En complément, la progression de cette recherche peut aussi être appréhendée sous un angle chronologique. L'annexe 1.1. présente le déroulé de la recherche et de ses principales étapes au cours des quatre années nécessaires à sa réalisation (2008-2012).

¹ Entretiens menés en juin 2010 à l'occasion du congrès annuel de la *North American Society for Sport Management* (Tampa, Floride) avec Laurence Chalip (Professeur à l'Université d'Austin, Texas), Kathy Babiak (Professeur associée à l'Université du Michigan), Aubrey Kent (Professeur associé à l'Université de Temple, Philadelphie), Dan Mason (Professeur à l'Université d'Alberta) et Laura Misener (Professeur associés à l'Université de Windsor, Ontario). Entretiens intégralement retranscrits en annexes 1.16, 1.17, 1.18. et 1.19.

² Marathon de Sénart (1^{er} mai 2010), du Merrell Oxygen Challenge (13 – 16 mai 2010), du tournoi de Roland Garros (23 mai – 6 juin 2010), du Tour de France à la Voile (26 juin – 25 juillet 2010) et du Playa Tour (3 juillet – 30 août 2010).

³ cf. tableau 3-16 « typologie des comportements opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE » p. 233

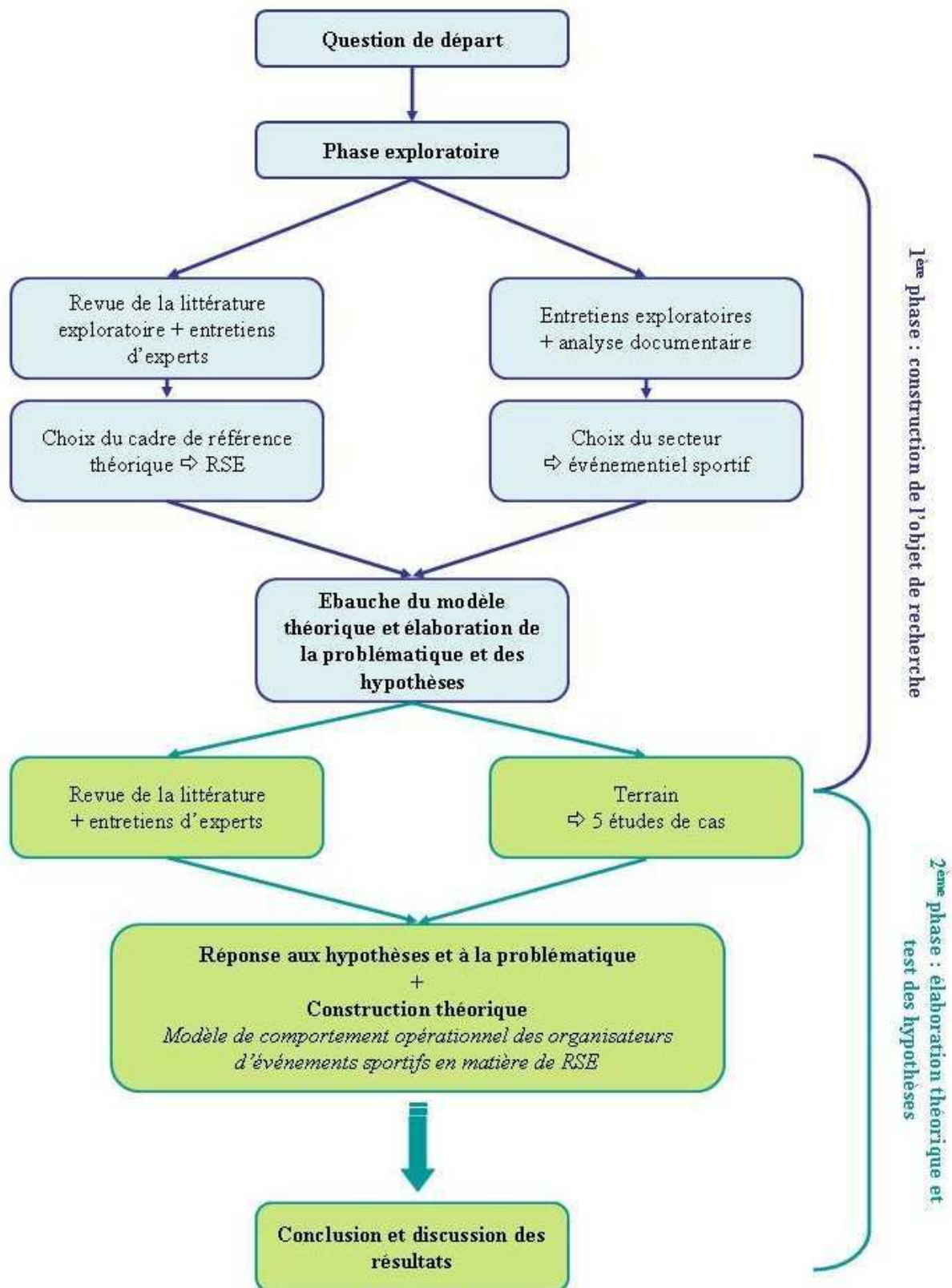


Figure 3-2 : Démarche globale de la recherche

2. Les choix méthodologiques

2.1. Une approche inductive-déductive

Face à une question de recherche, pour construire sa méthodologie, le chercheur a classiquement la possibilité d'opter pour une approche déductive ou une approche inductive. L'approche déductive vise « à tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémisses par le chercheur » (Blais & Martineau, 2006, p. 4). L'approche inductive consiste quant à elle, d'après Glaser & Strauss (1967), en :

« an effective strategy is, at first, literally to ignore the literature of theory and fact on the area under study, in order to assure that the emergence of categories will not be contaminated by concepts more suited to different areas »¹ (p. 37).

L'induction « vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables » (Koenig, 1993, p. 7). Autrement dit, une approche inductive consiste à faire émerger une théorie à partir de l'observation du terrain investigué alors qu'une approche déductive vise à tester des données collectées en fonction d'un cadre théorique et d'hypothèses prédéfinies par le chercheur.

Au-delà de ces deux conceptions de la recherche, certains auteurs ont développé des démarches hybrides, autorisant le mélange des approches inductives et déductives, de manière à ouvrir de nouvelles voies de recherche (induction) tout en testant des hypothèses issues de l'exploration (déduction). C'est le cas d'Andréani et Conchon (2002), qui, dans le champ du marketing, proposent une méthodologie hybride visant à conjuguer les approches inductives et déductives. Les auteurs parlent d'une nouvelle procédure « *inductivo-déductive* » qui, selon eux, permet de renforcer l'approche inductive par un apport préalable théorique :

« Elle renforce les objectifs d'étude inductifs par un support théorique, augmentant la compréhension des besoins d'information. Elle améliore ainsi le cadre de recherche inductif qui reste parfois trop flou et qui ne sait pas bien ce qu'il y a à investiguer. » (p. 8)

L'exploration hybride « consistant à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche » (Charreire & Durieux, 1999, p. 69) nous est apparue comme particulièrement adaptée à notre projet de recherche. Nous avons mis en

¹ « une stratégie efficace consistant d'abord à ignorer la littérature théorique et les faits du domaine étudié pour s'assurer que l'émergence des catégories n'a pas été contaminée par des concepts plus adaptés à d'autres domaines » (Traduction libre)

œuvre une démarche méthodologique de ce type afin de répondre au double enjeu de la thèse : l'élaboration théorique et la réponse aux hypothèses issues de la phase exploratoire. La démarche exploratoire¹ hybride retenue vise, d'une part, à valider, ou non, les hypothèses émises et, d'autre part, à permettre la construction d'un modèle de comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Elle repose sur un processus d'allers-retours entre des observations de terrain et des connaissances théoriques (Charreire & Durieux, 1999, Maltèse, 2004).

Dans notre cas, nous ne sommes pas partis sans a priori scientifique puisque nous avons choisi d'ancrer notre analyse dans le contexte théorique de la RSE. Nous avons tout à la fois construit un modèle descriptif du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE et supposé que le type d'organisateur (statut et champ d'activités) constituait une variable explicative de l'appartenance à l'une des catégories du modèle établi (précurseur, pragmatique ou suiveur – cf. p. 185 et p. 233). Nous avons opté pour la démarche exploratoire qualitative afin de décrire le comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Notre analyse s'appuie sur une approche inductive-déductive élaborée à partir d'une question de recherche issue de l'observation de terrain dans le contexte théorique de la RSE

2.2. La méthode des études de cas

Une fois explicitée l'approche méthodologique retenue pour la recherche, il convient de présenter les outils méthodologiques utilisés pour la réalisation de la recherche. Compte tenu de la question de recherche initiale² mais aussi de la contemporanéité des données étudiées, la méthode des études de cas s'est imposée comme la plus adéquate. Robert K. Yin (1984) définit la méthode des études de cas comme :

« an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context ; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident ; and in which multiple sources of evidence are used »³ (p. 23)

¹ Selon Baumart & Ibert (1999), la démarche exploratoire est caractéristique de la construction théorique (p. 96)

² « Comment les organisations sportives intègrent-elles les enjeux du développement durable dans leurs modes de management ? »

³ « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles de multiples sources de données sont utilisées » (Traduction libre).

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Il indique par ailleurs que le choix de la méthode des études de cas est fortement conditionné par la question posée :

« *Your choice depends in large part on your research question(s). The more that your questions seek to explain some present circumstance (e.g., “how” or “why” some social phenomenon works), the more that the case study method will be relevant.* »¹ (Yin, 2009, p. 4)

Les principales autres stratégies de recherche envisageables sont l'enquête, l'expérimentation, l'analyse d'archives et l'étude historique. L'objectif de l'enquête est de tester des hypothèses et de valider des analyses grâce au recours à des échantillons statistiques alors que celui de l'étude de cas est « *de comprendre une situation en profondeur et de permettre l'analyse de processus complexes* » (Hlady Rispal, 2002, p. 49). Tout comme l'étude de cas, l'expérimentation vise à étudier le « comment » ou le « pourquoi » des phénomènes observés.

Tableau 3-3 : Méthodologies possibles en fonction des situations de recherche (d'après Yin, 1994)

Stratégie	Type de question de recherche	Contrôle de l'environnement	Evénements contemporains
Expérimentation	Comment Pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Quoi – Quoi – Où Combien	Non	Oui
Analyse d'archives	Quoi – Quoi – Où Combien	Non	Oui/Non
Etude historique	Comment Pourquoi	Non	Non
Etude de cas	Comment Pourquoi	Non	Oui

Toutefois, cette méthode se différencie de l'étude de cas car elle dissocie nettement le phénomène étudié de son contexte afin de se concentrer sur quelques variables précises étudiées en laboratoire, dans un environnement contrôlé. La méthode des études de cas est adaptée à des situations où le contexte influence le phénomène étudié et ne peut donc en être

¹ « *Votre choix dépend en grande partie de votre(vos) question(s) de recherche. Plus vos questions cherchent à expliquer une situation actuelle (ex : “comment” ou “pourquoi” un phénomène social fonctionne), plus la méthode des études de cas est appropriée* » (Traduction libre).

dissocié. L'étude historique se rapproche de l'étude de cas en cela qu'elle analyse des situations sans dissocier phénomène et contexte. Mais les événements traités, au contraire des études de cas, ne sont pas contemporains. L'analyse d'archives peut, quant à elle, porter sur des événements contemporains ou non. Elle vise à répondre à d'autres types de questions que l'étude de cas (combien ? qui ? quoi ? où ?). En comparant la méthode des études de cas à ces autres stratégies de recherche, Yin (1994) en définit précisément les objectifs et les domaines d'application (tableau 3-3, p. 202).

Les objectifs de l'étude de cas peuvent être exploratoires, explicatifs ou descriptifs (Yin, 1994). Elle peut, en outre, servir de fondement à l'élaboration de nouvelles théories (Eisenhardt, 1989). Dans le cas de notre recherche, l'objectif est la génération d'une théorie à partir de l'observation et de la description du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Il s'agit de proposer un modèle permettant de catégoriser le comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

Une fois la méthode des études de cas retenue, nous avons développé un protocole de recueil de données précis fondé sur cette méthodologie (cf. pp. 207-219). Toutefois, avant de le présenter en détail, il nous paraît indispensable de fournir des éléments relatifs, d'une part, au nombre de cas étudiés et, d'autre part, aux critères d'évaluation de la méthodologie mise en œuvre.

2.2.1. Les critères de qualité de la méthodologie mise en œuvre

Pour assurer la qualité de la méthodologie de recherche mise en œuvre le chercheur doit se préoccuper de la question de la fiabilité (ou fidélité) des résultats et de la mise en place d'un système de validation de la recherche (Yin, 1994).

La fiabilité de la méthodologie de recherche signifie que les outils mis en place permettraient à un autre chercheur de parvenir aux mêmes résultats en suivant une procédure identique à celle suivie pour l'étude de cas. Hlady Rispal note que :

« pour les études qualitatives, la détermination de la fiabilité des résultats est problématique. En effet, les procédés clairs, rigoureux et universels utilisés pour calculer la fidélité des réponses à un questionnaire ou à une épreuve, s'avèrent

inapplicables à la recherche qualitative dont le principal instrument de mesure est l'individu lui-même. » (p. 101)

Le travail du chercheur doit faciliter la réplique potentielle de l'étude menée sur le terrain. Dans cette optique, le protocole de recueil des données doit être explicité et détaillé pour permettre l'accès aux données originales. Cet objectif de fiabilité peut être obtenu par la « *description détaillée de la démarche de recherche observée afin de permettre sa réplique future par un autre chercheur* » (Hlady Rispal, p. 101).

La notion de validité correspond à la recherche de vérité et d'exactitude du chercheur. La validité de la méthodologie mise en œuvre garantit que les résultats produits rendent réellement compte de la réalité observée. Pour parvenir à ce résultat, le chercheur doit assurer la validité théorique, la validité interne et la validité externe du dispositif méthodologique.

La validité théorique (ou validité du construit¹) vise à construire des mesures adaptées aux concepts étudiés. Elle repose, notamment, sur la définition des concepts à partir des travaux de chercheurs reconnus dans les domaines d'expertise concernés (Hlady Rispal, 2002) et sur la multiplication des sources de données (Yin, 1994). Dans le cas de notre recherche, l'élaboration théorique a été établie sur la base de nombreux travaux scientifiques reconnus dans le champ de la RSE. Le modèle d'analyse du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE proposé dans le présent chapitre (pp. 224-236) découle de l'analyse de la revue de la littérature présentée tout au long des deux premiers chapitres. Par ailleurs, comme nous l'exposons dans la troisième partie de ce chapitre, le protocole de recueil de données vise à multiplier, pour chaque étude de cas, les sources d'information (entretiens avec plusieurs responsables, étude documentaire et observation directe).

La validité interne concerne, selon Yin (1994), les études de cas explicatives (ou causales) et non les études de cas descriptives et exploratoires comme la nôtre (p. 33). Toutefois, certaines des recommandations fournies par Hlady Rispal (2002) sont applicables dans notre cas et pertinentes puisqu'elles amènent le chercheur « *à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer* » (p. 103). Nous nous sommes ainsi assurés, tout au long de cette recherche, de la validité interne des observations effectuées en contrôlant régulièrement les données recueillies – notamment au cours d'entretiens – par de nouvelles questions de

¹ *Construct validity* (Yin, 1994)

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

confirmation auprès des responsables interviewés, par la multiplication des personnes interviewées (4 à 5 par cas) et par la confirmation des analyses effectuées sur la base des entretiens et de l'étude documentaire au cours de la phase d'observation (échanges auprès des acteurs présents et observation directe).

La validité externe a trait aux enjeux de généralisation des résultats. Yin (1994) conseille aux chercheurs d'utiliser une logique de réplification, c'est-à-dire, de reproduire ou de permettre la reproduction de l'analyse sur un nombre de cas suffisant pour parvenir à une saturation théorique. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené cinq études de cas (cf. p. 206) et nous avons sélectionné les événements étudiés sur la base de critères d'échantillonnage précis de manière à faciliter la reproduction de l'analyse (cf. tableau 3-6, p. 210).

Le tableau 3-4 synthétise les critères de qualité à observer pour assurer la qualité de la méthodologie mise en œuvre dans le cas d'études de cas et présente les moyens mis en œuvre dans le cadre de notre recherche.

Tableau 3-4 : Critères de qualité mis en œuvre pour les études de cas (d'après Yin, 1994 et Hlady Rispal, 2002)

Critères de qualité	Enjeux	Questionnements	Moyens mis en œuvre
Fidélité	Transparence de la démarche et reproductibilité	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Description détaillée de la démarche de recherche observée (1 ^{ère} et 3 ^{ème} parties de ce chapitre)
Validité du construit	Validité théorique des concepts et mesures mises en œuvre	Lorsque le chercheur parle d'un concept (ex : la RSE), est-ce bien de ce concept qu'il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux d'auteurs. Multiplication des sources de données et des temps de collecte.
Validité interne	Authenticité de la représentation de l'objet étudié.	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Multiplication des personnes interviewées et des sources documentaires. Confirmation des analyses grâce aux autres entretiens et à l'observation directe.
Validité externe	Réplication de l'étude	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Réalisation de 5 études de cas. Critères d'échantillonnage précis et détaillés pour faciliter la reproduction.

2.2.2. La question du nombre de cas

Le choix du nombre de cas dépend de la recherche de saturation théorique mais est aussi conditionné par des critères de faisabilité matérielle (temporelle, géographique et financière). Hlady Rispal (2002) rappelle que le chercheur doit constituer un échantillon représentatif sur le plan théorique mais que le lien entre la scientificité de l'étude et le nombre élevé de cas n'est pas pour autant automatique. Se référant à Glaser & Strauss (1967), elle précise que :

« Le chercheur n'a pas à tout connaître du domaine étudié et ne doit pas davantage posséder tous les faits issus d'un parfait échantillon tiré au hasard. Sa tâche n'est pas de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation donné, mais consiste à développer une théorie qui tienne compte et fasse état de comportements significatifs. Son but principal n'est pas de connaître la situation concrète mieux que les acteurs qui la vivent au quotidien (tâche au demeurant impossible à réaliser), il consiste à générer des catégories générales et leurs propriétés pour des situations et des problèmes d'ordre général et spécifique. » (p. 88)

Eisenhardt (1989) note que la plupart des recherches par études de cas comportent entre quatre et dix cas. Elle note qu'à moins de quatre cas, il est vraisemblablement impossible de générer une théorie complexe.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons traité cinq études de cas. Le modèle de comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE comportant trois catégories, notre but était de parvenir, au minimum à un cas par catégorie. L'objectif final, à travers cette analyse, était de confirmer que les organisateurs d'événements sportifs dont le statut est associatif ou public s'engagent de façon volontaire dans des démarches de RSE alors que le même type de processus est plus contraint pour des entreprises. Initialement nous avons projeté de travailler sur six événements sportifs mais une des études de cas n'a pas pu aboutir (le Tour de France cycliste), en raison des difficultés d'accès aux données opposées par l'organisateur de l'événement (ASO). Au final, nous avons donc mené cinq études de cas. L'échantillonnage et le détail des outils méthodologiques mis en œuvre sont présentés dans la partie suivante relative au protocole de recueil des données.

3. Le protocole de recueil de données

Une fois la méthode des études de cas identifiée comme la plus adaptée à notre démarche de recherche, nous avons conçu le protocole de recueil de données. Dans un premier temps, il a été nécessaire de sélectionner les événements sportifs au sein desquels conduire les études de cas. Nous avons ensuite identifié trois types de données à rassembler et mis en place les outils nécessaires à la collecte des informations. Des entretiens semi-directifs permettent de recueillir les témoignages directs de responsables impliqués dans l'organisation des événements sportifs étudiés. Une observation directe de chaque événement et une analyse documentaire complètent le dispositif.

3.1. Sélection des études de cas

Le choix des événements sportifs repose sur des critères d'échantillonnage théorique ainsi que sur des critères de faisabilité. Pour l'élaboration des critères d'échantillonnage théorique, nous nous référons aux recommandations émises par Hlady Rispal (2002, p. 82). Le tableau 3-5 présente les critères d'échantillonnage théorique et les critères de faisabilité retenus pour la sélection des sujets des études de cas menées.

Pour assurer une bonne représentativité théorique, l'auteur conseille de sélectionner un ensemble de cas suffisamment homogènes pour traiter la question étudiée. Dans cette perspective, les cinq études de cas sont conduites auprès de l'édition 2010 d'événements sportifs français se déroulant tous les ans.

Pour des études de cas multi-sites à visée de génération de théorie, il est préconisé de favoriser la variété des cas. Nous avons donc choisi des événements sportifs possédant des caractéristiques sportives, temporelles et spatiales en partie différentes (cf. tableau 3-6, p. 210). Les événements sportifs étudiés sont soit monodisciplinaires, soit multidisciplinaires, et ont trait à des pratiques sportives amateur ou élite. Ils se déroulent, selon les cas, sur un ou plusieurs sites, dans un stade ou sous forme de parcours. Concernant la temporalité des cas, si tous les événements étudiés ont lieu de manière annuelle, ils se déroulent sur des durées différentes (de 1 jour à 2 mois). Plusieurs des événements sportifs étudiés font partie du

calendrier sportif national (Championnats de France) et même international (pour Roland Garros). Outre la variété recherchée au travers de ces caractéristiques sportives, spatiales et temporelles, nous nous sommes également attachés à diversifier les statuts des organisateurs d'événements sportifs sélectionnés, les catégories de publics et les niveaux de médiatisation et de partenariats. Enfin, nous avons choisi des événements créés récemment (Merrell Oxygen Challenge, Playa Tour) et d'autres ancrés dans le paysage sportif français, et même international, depuis des décennies (Roland Garros, Tour de France à la Voile).

Tableau 3-5 : Critères de sélection des études de cas (d'après Hlady Rispal, 2002)

Critères		Implications	Degrés d'exigences	Mises en œuvre
Critères d'échantillonnage théorique	Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable	Choix d'événements sportifs français annuels
	Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, statuts, etc.)	Indispensable si étude multi-cas à visée de génération de théorie	Variété des statuts, des publics, de la médiatisation, des partenariats, de l'antériorité, des caractéristiques sportives, spatiales et temporelles
	Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable	Mixité sport élite / sport amateur, événements récents / anciens, monodisciplinaire / pluridisciplinaire, sport élite / sport amateur, calendrier sportif, sports de nature, sélection des acteurs et statuts
	Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène étudié, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable	Sélection de cas a priori riches en données et accessibles (contacts et accords préalables)
	Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique	Prise en compte de l'objectif exploratoire et descriptif de la recherche
Critères de faisabilité	Faisabilité géographique	Sélection de cas observables directement (implications financières)	Souhaitable	Choix d'événements sportifs se déroulant en France métropolitaine
	Faisabilité temporelle	Sélection de cas à étudier pendant la période de recherche	Indispensable	Choix d'événements sportifs se déroulant au cours de la période consacrée au recueil des données (2010)

Nous nous sommes également attachés à rechercher un équilibre parmi la variété des situations proposées. Ainsi, un des événements sportifs étudié concerne uniquement le sport d'élite (Roland Garros), un le sport amateur (Playa Tour) et les trois autres les deux catégories. De même, pour diversifier mais aussi équilibrer les statuts des organisateurs, nous avons choisi deux événements organisés par des associations (Roland Garros et le Playa

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Tour), deux événements organisés par des entreprises (le Merrell Oxygen Challenge et le Tour de France à la Voile) et un événement organisé par une collectivité territoriale (le Marathon de Sénart). Dans la même logique, trois des événements sont monodisciplinaires et deux multidisciplinaires, deux sont très récents (- de 5 ans) et deux sont anciens (+ de 20 ans).






Les cas ont été choisis en fonction de contacts préalables établis et de l'accessibilité, a priori, aux données de manière à favoriser le potentiel de découverte. L'expérience de terrain a naturellement révélé des disparités d'un événement à l'autre. Trois organisateurs d'événements sportifs (Marathon de Sénart, Playa Tour et Roland Garros) ont été particulièrement ouverts à notre démarche de recherche et ont facilité l'observation directe et l'accès aux données (documentaires et responsables à interviewer). Sur les deux autres événements, l'accès à certaines informations s'est révélée difficile, voire impossible (données budgétaires, organigrammes, etc.).

Enfin, nous avons également tenu compte, pour la sélection des études de cas, de critères de faisabilité géographique et temporelle. Pour des questions de respect du planning de la recherche, il était nécessaire de sélectionner des événements sportifs se déroulant tous au cours de la période définie pour l'investigation (printemps et été 2010). Nous avons, par ailleurs, privilégié des événements sportifs se déroulant en France métropolitaine afin de pouvoir effectuer une observation directe sans que les frais induits (déplacement, hébergement) soient trop importants.

Au final, nous avons présélectionné 6 événements sportifs : le Marathon de Sénart, le Merrell Oxygen Challenge, le tournoi de Roland Garros, le Tour de France à la Voile, le Tour de France cycliste et le Playa Tour. Il ne nous a pas été possible de mener d'étude de cas sur le Tour de France cycliste car les organisateurs de l'événement (ASO) n'étaient pas ouverts à ce type de démarche. Nous avons donc conduit cinq études de cas sur les éditions 2010 des événements cités, au cours de la période allant du 1^{er} mai 2010 au 31 août 2010.

A partir des typologies présentées dans le chapitre 2 (Gresser & Bessy, 1999 et Ferrand & Chanavat, 2006), le tableau 3-6 présente les principaux éléments retenus pour l'échantillonnage et la caractérisation des cinq études de cas.

Tableau 3-6 : Caractéristiques des cinq études de cas menées

	Marathon de Sénart	Playa Tour	Roland Garros	Merrell Oxygen Challenge	Tour de France à la Voile
Antériorité	Récent	Très récent	Ancien	Très récent	Ancien
Publics	Acteurs non sélectionnés	Acteurs non sélectionnés	Acteurs sélectionnés	Acteurs non sélectionnés	Acteurs sélectionnés
	+ d'acteurs que de spectateurs	+ d'acteurs que de spectateurs	+ de spectateurs que d'acteurs	+ d'acteurs que de spectateurs	+ de spectateurs que d'acteurs
Caractéristiques sportives	Mono disciplinaire	Pluri disciplinaire	Mono disciplinaire	Pluri disciplinaire	Mono disciplinaire
	Sport élite et sport amateur	Sport amateur	Sport élite	Sport élite et sport amateur	Sport élite et sport amateur
Caractéristiques spatiales	Parcours	Multi-sites	Mono-site (stade RG)	Hybride : un site et plusieurs parcours	Multi-sites
Caractéristiques temporelles	Annuel 1 jour	Annuel 2 mois	Annuel 2 semaines	Annuel 4 jours	Annuel 1 mois
	Calendrier national	Pas de calendrier	Calendrier international	Pas de calendrier	Calendrier national
Médiatisation	+	+	++++	++	++
Partenaires	++	+	++++	+++	++
Statut de l'organisateur	Collectivité Territoriale	Association	Association	Entreprise	Entreprise
Organisateur / Propriétaire des droits					

Une fois les événements sportifs sélectionnés, nous avons élaboré les outils nécessaires au recueil des données. Ceux-ci sont basés sur trois types de sources : entretiens, documentation et observation.

3.2. Entretiens semi-directifs

Pour chaque étude de cas, nous avons recueilli le témoignage de 4 à 6 responsables liés à l'organisation de l'événement. Dans chaque cas, nous avons effectué des entretiens auprès de responsables faisant partie intégrante de l'organisation (parties prenantes internes) mais aussi de responsables d'organisations en relation avec l'événement (parties prenantes externes).

Le guide d'entretien semi-directif réalisé (encadré 3-3) est volontairement ouvert de manière à laisser le plus possible la place à la libre parole du répondant. Il vise à recueillir au cours de chaque entretien les mêmes catégories d'information et a pour objectif de permettre :

- la compréhension de ce que le développement durable et la RSE signifient pour les organisateurs ;
- l'identification des principales parties prenantes de l'organisation ;
- l'obtention d'informations permettant d'analyser dans quelle mesure la démarche de RSE est volontaire ou contrainte ;
- le recueil d'informations sur les actions concrètes mises en œuvre.

La stratégie adoptée pour conduire ces entretiens a consisté à poser peu de questions (4 questions principales) en prévoyant des relances sous forme de reprise et de synthèse des éléments abordés afin d'inciter le répondant à développer lui-même son analyse et/ou sous forme de questions thématiques plus précises afin d'obtenir, autant que possible, toutes les informations nécessaires. Quand cela a été possible, les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits¹. Dans plusieurs cas, l'enregistrement n'a pas été réalisable, soit en raison des conditions matérielles de réalisation de l'entretien², soit en raison du refus de la personne interviewée. Dans ce cas, les entretiens ont été retranscrits sur la base de notes prises pendant leur déroulement.

¹ Les retranscriptions sont disponibles en annexes

² L'environnement sonore des entretiens effectués en extérieur, notamment pendant les événements sportifs, ne permettait pas l'enregistrement.

Encadré 3-3 : Guide d'entretien semi-directif

Introduction : présentation du projet de recherche (de façon assez générale pour ne pas risquer d'orienter les réponses).

1. Comment définissez-vous le développement durable ?

- Questions de relance / reprise et synthèse des éléments abordés

2. Quelles sont les principales organisations partenaires de votre événement ?

- Questions de relance :
 - o partenaires économiques,
 - o partenaires institutionnels,
 - o fournisseurs.

3. Pourquoi intégrer une démarche de développement durable dans l'organisation de votre événement ?

- Questions de relance :
 - o Vos partenaires (économiques et institutionnels) expriment-ils des attentes en la matière ?
 - o La politique de l'Etat en matière de développement durable joue-t-elle un rôle ?
 - o A-t-elle un aspect contraignant sur votre activité ?
 - o Comment communiquez-vous sur votre démarche (interne / formation + externe) ?

4. Quelles actions concrètes votre organisation met-elle en œuvre en matière de développement durable ?

- Questions de relances :
 - o aspects environnementaux,
 - o aspects sociaux
 - o aspects économiques et éthiques
 - o sensibilisation / information des publics (lesquels ? comment ?)

Ce guide d'entretien a été utilisé pour mener les entretiens auprès des responsables des organisateurs d'événements sportifs (parties prenantes internes). Pour les parties prenantes externes (partenaires, villes hôtes, agences conseil, etc.), les questions ont été adaptées en fonction des contextes rencontrés.

Les tableaux 3-7 à 3-11 présentent la liste des entretiens effectués pour chaque étude de cas ainsi que les principales modalités de réalisation (fonction des personnes interviewées, mode de passation, enregistrement, durée, etc.).

Tableau 3-7 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Marathon de Sénart

Nom	Christophe Neves	Stéphane Etchevers	Jean-Marie Bruel	Nicolas Levy
Fonction	Responsable du service des sports	Responsable adjoint du service des sports	Directeur	Responsable communication
Organisation	SAN Sénart	SAN Sénart	Syndicat Intercommunal des sports de Cesson Vert-Saint-Denis	Eaux de Sénart (Lyonnaise des Eaux)
Type de partie prenante	Interne	Interne	Externe	Externe
Date	5 février 2010 14h30		25 mai 2010 15h00	30 avril 2010 17h30
Durée	1h05		25'47	40'
Mode de passation	Face à face		Face à face	Face à face
Enregistrement	Oui		Oui	Non

Pour l'étude de cas relative au Marathon de Sénart, nous avons interviewé quatre responsables (deux parties prenantes internes et deux parties prenantes externes). Les entretiens avec Christophe Neves et Stéphane Etchevers, du service des sports du SAN Sénart, étaient initialement programmés séparément mais ont finalement été réalisés conjointement à la demande des intéressés. L'entretien avec Nicolas Levy, responsable communication des Eaux de Sénart (partenaire de l'événement) a été réalisé la veille de l'événement, sur le site du village arrivée. Les conditions n'ont pas permis un enregistrement sonore d'une qualité suffisante permettant la retranscription intégrale de l'entretien.

Dans le cadre de l'étude de cas relative au Merrell Oxygen Challenge, nous avons réalisé cinq entretiens. Nous avons aussi utilisé l'entretien exploratoire réalisé auprès de Baptiste Kern, responsable communication et marketing du Merrell Oxygen Challenge (annexe 1.14.). Un entretien complémentaire a été mené, pendant l'événement, auprès d'un bénévole de l'association Mountain Bikers Foundation (annexe 5.9.). L'entretien avec Cédric Charbin, country manager France et Espagne chez Merrell, a été réalisé sur le village de l'événement dans des conditions de permettant pas son enregistrement.

Tableau 3-8 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Merrell Oxygen Challenge

Nom	Baptiste Kern	Rémi Duchemin	Cécile Canuel	Stéphanie Paulet	Cédric Charbin
Fonction	Responsable com / marketing MOC	Directeur Merrell Oxygen Challenge	Référent DD pour le MOC	Chargée de mission « milieu naturel »	Country Manager France et Espagne
Organisation	ASO	ASO	ASO	Conseil Général du Cantal	Merrell
Type de partie prenante	Interne	Interne	Interne	Externe	Externe
Date	18 février 2010 14h30	30 mars 2010 11h30	13 avril 2010 15h	6 mai 2010 11h	14 mai 2010 10h45
Durée	33'16	52'08	53'50	37'50	22'
Mode de passation	Face à face	Face à face	Face à face	Téléphonique	Face à face
Enregistrement	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Pour réaliser l'étude de cas relative au tournoi de Roland Garros, nous avons conduit cinq entretiens et nous sommes également référés à l'entretien exploratoire mené auprès d'Alain Riou, Directeur Général Adjoint de la FFT (annexe 5.15.). Nous nous sommes entretenus deux fois avec Edouard Donnelly, de l'agence Keneo qui accompagne la FFT dans sa démarche de RSE. Le second entretien avait pour objet le bilan de l'édition 2010 du tournoi. Réalisé en extérieur, il n'a pas pu être enregistré. L'entretien avec Alain Bibal, de la Mairie de Paris n'a pas non plus fait l'objet d'un enregistrement, à la demande de l'intéressé.

Tableau 3-9 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Roland Garros

Nom	Alain Riou	Edouard Donnelly		François Chaigneau	Alain Bibal
Fonction	Directeur Général Adjoint	Directeur associé		Responsable logistique événementielle	Chef du bureau des écoles de sport
Organisation	FFT	Keneo		FFT	Mairie de Paris
Type de partie prenante	Interne	Externe		Interne	Externe
Date	19 mars 2010 10h	11 février 2010 10h	23 juin 2010 16h30	7 mai 2010 9h	22 octobre 2010 11h
Durée	24'07	47'54	40'	53'16	45'
Mode de passation	Face à face	Face à face	Face à face	Face à face	Face à face
Enregistrement	Oui	Oui	Non	Oui	Non

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Pour l'étude de cas relative au Tour de France à la Voile, nous avons rencontré six responsables de l'organisation et des partenaires de l'événement. Les entretiens réalisés pendant l'événement (28 juin 2010) n'ont pas pu être enregistrés en raison des conditions de réalisation (environnement sonore extérieur trop bruyant). L'entretien avec Karen Belli n'a pas été enregistré à la demande de l'intéressée. Il a constitué le point d'entrée auprès de l'organisateur de cet événement et n'a pas porté sur tous les thèmes du guide d'entretien mais plutôt sur les opportunités de recherche au sein du groupe des Editions Larivière, organisateur du Tour de France à la Voile.

Tableau 3-10 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Tour de France à la Voile

Nom	Karen Belli	Yann Manuel	Delphine Barez	Anne Bouilly	Fabienne Morin	Bruno Croiset
Fonction	Régisseur événements	Responsable commercial	Directrice des Ports de Plaisance	Responsable communication	Directrice	Responsable de l'emploi et des systèmes éducatifs
Organisation	Larivière Organisation	Larivière Organisation	Syndicat Mixte Dunkerque Neptune	Larivière Organisation	Agence Effets Mer	Groupe ACCOR
Type de partie prenante	Interne	Interne	Externe	Interne	Externe	Externe
Date	4 février 2010 11h	23 mars 2010 12h30	8 avril 2010 11h	28 juin 2010 10h	28 juin 2010 14h	28 juin 2010 11h
Durée	25 minutes	1h26'45	16'31	25 minutes	35 minutes	40 minutes
Mode de passation	Face à face	Face à face	Téléphonique	Face à face	Face à face	Face à face
Enregistrement	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non

Pour finir, l'étude de cas relative au Playa Tour de l'UFOLEP a donné lieu à la réalisation de quatre entretiens. Jean-Jacques Lacavalerie, Vice-Président de la délégation 91 de l'UFOLEP était présent lors de l'entretien avec Arnaud Rizzo, agent départemental de développement. Il est régulièrement intervenu au cours de cet entretien aussi le faisons-nous figurer parmi les personnes interviewées.

Pour mener ces cinq études de cas, nous avons donc rencontré 24 personnes, responsables au sein des structures organisatrices des événements sportifs étudiées ou auprès des partenaires publics ou privés et conduit 23 entretiens semi-directifs.

Tableau 3-11 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Playa Tour

Nom	Adil El Ouadehe	Laetitia Zappella	Philippe Mallard	Arnaud Rizzo	Jean-Jacques Lacavalerie
Fonction	Responsable du Playa Tour	Chargée de mission DD	Directeur commercial	Agent départemental de développement	Vice-Président chargé du projet fédéral
Organisation	UFOLEP	UFOLEP	Casal Sport	UFOLEP 91	UFOLEP 91
Type de partie prenante	Interne	Interne	Externe	Interne	Interne
Date	1 ^{er} février 2010 11h	18 février 2010 11h	17 mars 2010 11h	29 juin 2010 14h	
Durée	31'44	40'31	13'03	1h08'23	
Mode de passation	Face à face	Face à face	Téléphonique	Face à face	
Enregistrement	Oui	Oui	Oui	Oui	

3.3. Recueil de données documentaires

La liste des documents recueillis et consultés pour chacune des études de cas figure en annexe¹. Comme le montre le tableau 3-12, certains documents ont été obtenus pour toutes les études de cas. D'autres ne nous ont été transmis que pour certaines d'entre elles, soit volontairement – certains organisateurs d'événements ne souhaitent, par exemple, pas communiquer sur leur budget –, soit du fait de l'inexistence de certains documents – il n'y avait, par exemple, pas de dossier de presse relatif au Playa Tour.

Dans trois cas (Playa Tour, Marathon de Sénart et Roland Garros), le corpus documentaire rassemblé est très complet. Pour le Marathon de Sénart, nous avons obtenu de nombreux documents internes (organigrammes, budget, chiffres clés, bilan...) et publics (dossier de presse, communiqué de presse, bulletin d'inscription...) relatifs à l'événement et à la structure organisatrice, le SAN Sénart. L'ensemble permet d'appréhender l'événement dans sa globalité et d'en fournir une représentation complète.

¹ Annexe 4.1. : Corpus documentaire relatif à l'étude de cas « Roland Garros » – Annexe 5.1. : Corpus documentaire relatif à l'étude de cas « Merrell Oxygen Challenge » – Annexe 6.1. : Corpus documentaire relatif à l'étude de cas « Tour de France à la Voile » – Annexe 3.1. : Corpus documentaire relatif à l'étude de cas « Playa Tour » – Annexe 2.1. : Corpus documentaire relatif à l'étude de cas « Marathon de Sénart ».

Tableau 3-12 : Corpus documentaire des études de cas

	Marathon de Sénart	Merrell Oxygen Challenge	Roland Garros	Tour de France à la Voile	Playa Tour
Documents spécifiques	Organigrammes Budget Fichier résultats Bulletin d'inscription...	Statuts ASO Programme Book organisation Etude de cas ISC*...	Statuts FFT Organigrammes Budget Guide spectateurs...	Statuts Editions Larivière Guide officiel Avis de course Bulletin d'inscription...	Organigrammes Budget Cahier des charges PV Assemblée Générale...
Documents communs	Sites Internet des événements, des organisateurs et des partenaires Eléments de bilan (sauf pour Roland Garros mais un entretien spécifique a été réalisé avec Edouard Donnelly) Dossier de présentation de l'événement (dossier général ou dossier de presse selon les cas) Plan des parcours et/ou des installations (inclus dans le guide médias de RG et dans le book organisation du MOC)				

** Il s'agit d'une étude préalable confiée par ASO à un groupe d'étudiants de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC) afin d'évaluer les possibilités et les modalités d'intégration d'une démarche éco-responsable sur l'événement*

Il en est à peu près de même pour le Playa Tour, bien que le type de document puisse varier. Dans ce cas précis, nous avons recueilli de nombreux documents relatifs à la stratégie de RSE de la structure organisatrice de l'événement, l'UFOLEP et les documents de présentation de l'événement rendent également bien compte de la démarche de RSE mise en œuvre.

Les documents rassemblés pour l'étude de cas portant sur le tournoi de Roland Garros sont également nombreux et offrent une représentation assez complète de l'organisation de l'événement. Sur le papier (annexe 4.1.), il semble que peu de documents internes relatifs au tournoi aient été transmis. Toutefois, il convient de préciser ici que de nombreux documents internes relatifs à la FFT concernent, en partie, l'événement (exemple : tableau de bord développement durable, rapport développement durable, procès-verbaux des assemblées générales, etc.).

Très peu d'informations relatives à ASO, l'organisateur du Merrell Oxygen Challenge, ont pu être obtenues. Les documents internes remis sont exclusivement relatifs à l'événement et concernent majoritairement l'objet de notre recherche, à savoir la démarche de RSE mise en œuvre (débriefing environnement, étude de cas ISC).

Un constat du même type est effectué au sujet de l'étude de cas portant sur le Tour de France à la Voile mais de manière encore plus marquée. Aucun document relatif à l'organisation interne de l'événement (budget, book organisation, organigramme, planning, etc.) ou aux relations entretenues avec les villes étapes et les partenaires ne nous a été remis.

3.4. Observation directe

Le troisième outil mis en œuvre pour le recueil des données est l'observation directe. Nous avons assisté à une journée complète de chacun des événements sélectionnés. Afin de rassembler le même type d'information au cours de chaque observation, nous avons établi un guide d'observation thématique (encadré 3-4) indiquant la liste des éléments à observer, des documents à obtenir et des personnes à rencontrer. Chaque journée d'observation a ainsi été l'occasion d'entretiens ponctuels avec des journalistes, des partenaires, des bénévoles, des concurrents, des spectateurs, etc. Réalisés en fonction des opportunités du terrain, ces échanges ont permis de compléter et de confirmer les informations obtenues grâce aux entretiens semi-directifs et à l'analyse documentaire.

Tableau 3-13 : Phases d'observation directe des études de cas

Etude de cas	Date de l'observation	Lieu	Echanges avec...	Remarques
Marathon de Sénart	30 avril et 1 ^{er} mai 2010	Communauté d'Agglomération de Sénart	Bénévoles, coureurs, meneurs d'allure, organisateurs, partenaires	Suivi de la course dans la voiture d'ouverture. Hébergement par les organisateurs (hôtel des coureurs).
Merrell Oxygen Challenge	13 et 14 mai 2010	Station du Lioran	Bénévoles, organisateurs, exposants, partenaires, journalistes	Impossibilité de se rendre sur les parcours en raison des conditions météo. Hébergement par les organisateurs (résidence du staff).
Roland Garros	28 mai 2010	Stade de Roland Garros, Porte d'Auteuil, Paris	Organisateurs (F. Chaigneau et A. Riou), représentant du programme Eco-cup, hôtesse, spectateurs, responsables de stands exposants et partenaires	Visite des zones réservées avec F. Chaigneau (presse, VIP, organisation...).
Tour de France à la Voile	28 juin 2010	Port de Plaisance de Dunkerque	Membres d'équipages, organisateurs (Y. Manuel, A. Bouilly, F. Morin), partenaires, exposants, spectateurs	Plusieurs des entretiens semi-directifs ont été menés ce même jour (pour des raisons de disponibilité des acteurs).
Playa Tour	10 août 2010	Base de Loisirs du Port aux Cerises, Draveil	Participants, bénévoles, organisateurs, exposants	—

Le tableau 3-13 présente les dates des phases d'observation menées sur chacune des études de cas. Il établit la liste des catégories de personnes avec qui des échanges ont été menés à cette occasion et indique les éventuelles remarques relatives au déroulé de ces observations.

Encadré 3-4 : Guide d'observation thématique

1. Eléments généraux à observer (modalités d'organisation de l'événement) :

- Préparatifs (briefings, montage des stands, remise des dossards, etc.)
- Sécurité et contrôles
- Accueil et prise en charge des participants
- Accueil et prise en charge des spectateurs
- Accueil et prise en charge des bénévoles
- Accueil et prise en charge des médias
- Accueil et prise en charge des partenaires et des personnalités
- Maintenance technique et régie
- Direction sportive

2. Eléments à observer en lien avec la thématique RSE :

- Gestion de l'eau
- Gestion des déchets
- Utilisation du papier
- Formation des bénévoles et du staff
- Information des publics (spectateurs et participants)
- Discours des parties prenantes présentes (partenaires, exposants...)
- Type de relais par les médias
- Modes de déplacement (du public, des participants, du staff)
- Restauration

3. Eléments à obtenir :

- Liste des stands
- Programme
- Parcours
- Photographies

4. Catégories de personnes à interroger :

- Partenaires privés
- Partenaires institutionnels
- Journalistes
- Organisateurs
- Bénévoles
- Concurrents / participants
- Accompagnateurs
- Spectateurs
- Fournisseurs, équipementiers
- Exposants

3.5. Etude de la perception des publics

Les études de cas menées permettent de rassembler des données sur les organisateurs des événements sportifs sélectionnés et leurs stratégies en matière de RSE. Nous privilégions ainsi, comme nous l'avons annoncé en introduction, l'analyse de la démarche de RSE mise en œuvre par les organisations (côté « offre ») et ne nous intéressons pas, jusqu'ici, à la perception des publics de l'événement : sportifs participants, bénévoles, spectateurs (côté « demande »). Ceci est dû à la question de recherche initialement posée qui a trait au comportement des organisateurs d'événements et à la manière dont ceux-ci tiennent compte des enjeux du développement durable et les intègrent grâce à une démarche de RSE. Cependant, il nous a paru pertinent, en complément de cette approche organisationnelle, d'étudier la manière dont les publics des événements perçoivent les démarches de RSE.

Dans cette optique, nous avons, tout d'abord, programmé des focus-groupes (ou entretiens de groupe) de manière à recueillir des éléments d'analyse qualitatifs relatifs aux trois catégories de population que nous souhaitons étudier : les sportifs participants, les spectateurs et les bénévoles. Cet outil méthodologique a pour principal avantage de permettre d'enrichir la compréhension du phénomène étudié grâce aux interactions des membres du groupe. Nous avons prévu trois focus-groupes avec des personnes rencontrées au cours de la phase d'observation directe des études de cas :

- un focus-groupe « concurrents » composé, au minimum, de deux marathoniens, deux membres d'équipage du Tour de France à la Voile et deux participants au Merrell Oxygen Challenge ;
- un focus-groupe « spectateurs » composé, au minimum, de deux spectateurs du marathon de Sénart, trois spectateurs de Roland Garros, un spectateur (ou accompagnant d'un concurrent) du Merrell Oxygen Challenge et un spectateur (ou accompagnant d'un participant) du Playa Tour ;
- un focus-groupe « bénévoles » composé de bénévoles engagés sur le Marathon de Sénart (au moins deux), le Playa Tour (au moins deux), le Merrell Oxygen Challenge (au moins deux).

Ces entretiens de groupe devaient se dérouler à la fin de l'été ou au début de l'automne 2010, pas trop longtemps après les événements pour que les participants puissent facilement faire appel à leurs souvenirs. Le guide d'animation de ces focus groupes était établi sur la base de deux axes principaux : le vécu des personnes interviewées sur les événements sportifs et leurs

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

attentes en matière de RSE par rapport aux événements sportifs. Nous avons proposé plusieurs dates aux contacts correspondant aux profils recherchés, mais n'avons jamais pu réunir suffisamment de participants le même jour pour mener à bien ce dispositif.

En conséquence, nous avons réalisé et diffusé un questionnaire en ligne¹. Nous y avons abordé les mêmes thématiques que celles envisagées pour les focus-groupes, à savoir, l'expérience vécue par les répondants sur les événements sportifs (en tant que spectateurs, participants ou bénévoles) et leurs attentes en matière de RSE à l'égard des organisateurs des événements sportifs.

Ce questionnaire a été diffusé vers des participants, des spectateurs et des bénévoles du Marathon de Sénart et du Playa Tour, par les organisateurs, soit par mail, soit via leur page Facebook². Pour le Tour de France à la Voile, nous avons-nous même assuré la diffusion auprès des équipages grâce au fichier des inscrits transmis par les organisateurs (un contact par équipage). Pour Roland Garros, nous avons également diffusé nous-mêmes le questionnaire, essentiellement auprès de contacts pris le jour de la phase d'observation (uniquement des spectateurs). Les organisateurs n'ont pas souhaité transmettre le questionnaire à tout ou partie des clubs de la FFT ou le faire apparaître sur leur page Facebook. Concernant le Merrell Oxygen Challenge, nous avons demandé aux organisateurs de transmettre le questionnaire à leur fichier d'inscrits mais cette demande est restée sans suite.

Tableau 3-14 : Diffusion du questionnaire

Etude de cas	Diffusion de l'enquête	Type de répondants	Nombre de répondants
Marathon de Sénart	Page Facebook de l'événement + contacts pris pendant la phase d'observation	Concurrents, bénévoles et spectateurs	34
Merrell Oxygen Challenge	Contacts pris pendant la phase d'observation	Concurrents, bénévoles et spectateurs	24
Roland Garros	Contacts pris pendant la phase d'observation + réseau personnel	Spectateurs	21
Tour de France à la Voile	Fichier inscrits (un contact / équipage) + contacts de la phase d'observation	Concurrents	17
Playa Tour	Page Facebook de l'événement + contacts pris pendant la phase d'observation	Participants, bénévoles et spectateurs	28

¹ Le questionnaire est disponible en annexe 1.2. et consultable à l'adresse :

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFg3MUIva3dLNFV5WGVjQVIKdIIZLWc6MQ#gid=0>

² Page du Marathon de Sénart (<http://www.facebook.com/#!/marathondesenart>) et page du Playa Tour Essonne (<http://www.facebook.com/#!/pages/Playa-Tour-Essonne/112813502093480>)

Nous l'avons donc diffusé nous-mêmes, auprès de contacts établis pendant la phase d'observation (concurrents, spectateurs et bénévoles). Au total, nous avons reçu 134 questionnaires exploitables. Les principaux résultats sont indiqués à l'issue du chapitre 4 (pp. 425-428) et le détail est présenté dans le tome 2 de la thèse (annexe 1.3.). Le tableau 3-14 (p. 221) récapitule, quant à lui, les principales modalités de diffusion du questionnaire et le type de répondants, selon les études de cas.

3.6. Principales difficultés rencontrées

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des études de cas ont été évoquées précédemment. Il s'agit, pour commencer, de l'impossibilité de conduire une des études de cas envisagées (Tour de France cycliste / ASO), en raison du refus des organisateurs de l'événement.

Comme nous l'avons vu, il a également été impossible d'organiser des entretiens de groupes pour analyser la perception de la démarche des RSE des organisateurs d'événements sportifs par les publics des événements étudiés (bénévoles, spectateurs et sportifs participants). Nous avons remplacé le dispositif initialement prévu par un questionnaire dont la diffusion n'a pas permis d'assurer une représentativité acceptable. Les résultats de l'enquête sont donc présentés avec toutes les réserves nécessaires et ils ne sont pas utilisés de manière déterminante dans la discussion des résultats.

Nous avons également dû faire face à certaines contraintes dans la réalisation des entretiens, en raison, principalement de la disponibilité des acteurs et de leur localisation géographique. Il n'a été possible de rencontrer certains d'entre eux que pendant les phases d'observation des événements ce qui s'est traduit par l'impossibilité d'enregistrer ces entretiens en raison d'un environnement sonore non adapté et par une durée d'entretien souvent limitée. Parmi les huit entretiens non enregistrés, six ne l'ont pas été pour ce type de raisons « logistiques » et deux en raison du refus des responsables interviewés. Il convient ici de préciser que nous avons, autant que faire se peut, privilégié les entretiens en face à face mais que certains n'ont pu être réalisés que par téléphone, principalement pour des questions de localisation géographique.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Une autre difficulté rencontrée a trait à la transmission hétérogène des informations d'une étude de cas à l'autre. Dans certains cas, les organisateurs se sont révélés très ouverts et nous ont transmis l'essentiel des documents demandés (voire plus). Dans d'autres cas, certaines informations ne nous ont pas été transmises par les organisateurs et n'ont parfois pas pu être rassemblées par d'autres moyens (budgets, organigrammes). Au final, il en résulte que nous n'avons pas recueilli exactement le même type de documents et d'informations pour chaque étude de cas. Cela a pour conséquence un manque d'homogénéité des données mais cela présente également un intérêt pour l'analyse menée puisque, comme nous le verrons, la transparence et l'ouverture des organisations constituent un critère d'analyse des démarches de RSE.

Enfin, le suivi de certaines études de cas a été rendu délicat en raison de changements au sein des équipes d'organisation. Deux des responsables rencontrés pour le Tour de France à la Voile ont quitté l'entreprise : Karen Belli quelques semaines après notre entretien et Yann Manuel quelques semaines après l'événement. Concernant le Merrell Oxygen Challenge, c'est le directeur de l'événement, Rémi Duchemin, qui a quitté ASO après l'édition 2010 de l'événement. Par ailleurs, de nombreux mouvements ont été observés au sein de l'équipe organisatrice de cet événement (mouvements internes, changements dans la répartition des fonctions), ce qui a parfois compliqué le suivi de cette étude de cas (notamment pour obtenir des éléments de bilan).

Après avoir successivement exposé la démarche globale de cette recherche et la méthodologie adoptée pour la mener, nous allons consacrer la fin du présent chapitre à la présentation de la méthode mise en œuvre pour analyser les données recueillies pour chaque étude de cas.

4. La méthode d'analyse

4.1. Plan type de présentation des études de cas

Tout d'abord, l'analyse des données recueillies grâce aux études de cas repose sur une présentation similaire des informations générales et de celles relatives aux démarches de RSE rassemblées pour chacun des événements étudiés. La présentation de chaque étude de cas repose sur un plan en cinq parties (encadré 3-5, p. 225) qui permet d'exposer, en premier lieu, les caractéristiques de l'événement sportif (historique, site ou parcours, moyens humains, financiers et éventuellement logistiques) puis celles de la structure organisatrice de l'événement (historique, activités, organisation humaine et financière). L'objectif est de commencer par comprendre le contexte de développement de la démarche de RSE entreprise.

La troisième partie a trait à la démarche de RSE en elle-même. Elle s'intéresse d'abord à celle de l'organisateur de l'événement puisque la stratégie globale mise en œuvre impacte nécessairement l'événement qui ne constitue qu'une partie des activités de l'organisation. Il s'agit ensuite d'aborder la question des responsabilités de l'événement et des actions de RSE concrètement mises en œuvre. Pour décrire et analyser les responsabilités des événements étudiés, nous nous référons à l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organisateurs d'Événements Sportifs (RSOES)¹. Dans son acception anglo-saxonne, la RSOES inclut le respect des responsabilités légales et réglementaires de l'événement². Nous nous attachons, pour notre part, à repérer les responsabilités économiques, sociales et environnementales allant au-delà des obligations légales des organisateurs (par exemple ne figure pas la nécessité d'assurer la sécurité). Par ailleurs, nous ne nous posons pas en juge ou en conseiller. Nous nous efforçons de constater quelles sont les responsabilités assumées et comment elles le sont, en évitant de les confondre avec celles qui devraient l'être. Nous présentons simultanément les actions de RSE menées dans chacun des domaines évoqués (économique, social et environnemental) afin d'illustrer la manière dont sont prises en charge les responsabilités que se reconnaissent les organisateurs.

Dans un quatrième temps, nous nous intéressons aux parties prenantes de l'événement sportif et à leur influence sur son organisation, en général, et sur sa démarche de RSE, en

¹ Cf. figure 2-5 p. 165

² Cf. figure 2-4 p. 164

particulier. Nous établissons une cartographie des parties prenantes de l'événement et analysons leur contribution à la stratégie de RSE de l'événement. Nous étudions précisément les relations entre l'organisateur de l'événement et ses parties prenantes de manière à identifier lesquelles l'incitent à s'engager dans une démarche de RSE et lesquelles ont une attitude plutôt neutre ou suiveuse à ce sujet. Dans le premier cas, les parties prenantes sont source de pressions sur les organisateurs pour qu'ils s'engagent dans une démarche de RSE. Dans le second cas, c'est l'événement qui a un rôle moteur à leur égard.

Encadré 3-5 : Plan type de présentation d'une étude de cas

1. L'événement
 - Historique
 - Site ou parcours
 - Moyens humains
 - Moyens financiers
 - Moyens logistiques (éventuellement)
2. L'organisateur de l'événement
 - Historique
 - Activités
 - Moyens humains
 - Moyens financiers
3. La RSE de l'événement
 - Démarche de RSE de l'organisateur
 - Responsabilités et actions de RSE de l'événement
 - Responsabilités économiques*
 - Responsabilités sociales*
 - Responsabilités environnementales*
4. Les parties prenantes de l'événement
 - Cartographies des parties prenantes
 - Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE de l'événement
 - Relations avec les parties prenantes
5. Le comportement stratégique et opérationnel des organisateurs de l'événement en matière de RSE

La dernière partie de la présentation des études de cas a trait à l'étude du comportement stratégique et opérationnel des organisateurs de l'événement en matière de RSE. Cette analyse permet de définir le type de comportement adopté par l'organisateur de l'événement en matière de RSE (précurseur, pragmatique ou suiveur) grâce à

l'opérationnalisation du modèle des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE proposé à l'issue du deuxième chapitre (p. 185)¹.

Nous concluons chaque étude de cas par une synthèse succincte des résultats obtenus et des réponses que cette étude de cas permet d'apporter aux hypothèses. L'analyse de l'ensemble des résultats fait, quant à elle, l'objet d'une discussion complète et approfondie en conclusion de la thèse (p. 434-444.).

4.2. Outils d'analyse

La méthode d'analyse repose également sur l'élaboration d'outils adaptés à la construction théorique entreprise. Nous avons conçu des grilles d'analyse et des figures de synthèse permettant, d'une part, de rendre compte de la réalité observée et, d'autre part, de l'étudier sous le prisme du cadre théorique retenu et du modèle théorique proposé. Nous les utilisons pour la présentation des résultats de chacune des études de cas conduites, de manière à bénéficier d'un cadre d'analyse unifié commun à l'ensemble des événements sportifs étudiés.

4.2.1. La figure de synthèse des responsabilités sociétales des événements étudiés

La figure relative aux responsabilités sociétales d'un événement sportif récapitule et synthétise les responsabilités sociétales assumées par l'organisateur de l'événement considéré. Elle définit le périmètre de la Responsabilité Sociétale de l'Organisateur de l'Événement Sportif (RSOES). Elle est fondée sur l'approche française de la RSOES (cf. p. 165) et détaille les responsabilités économiques, sociales et environnementales reconnues et prises en charge au-delà des responsabilités obligatoires (ex : recherche de l'équilibre financier) et légales (ex : sécurité). Elle se présente systématiquement sous la forme de la figure 3-3. Dans cette dernière, les données en italiques illustrent le contenu que peut potentiellement comprendre cette représentation.

¹ Voir ci-après pp. 231 à 236

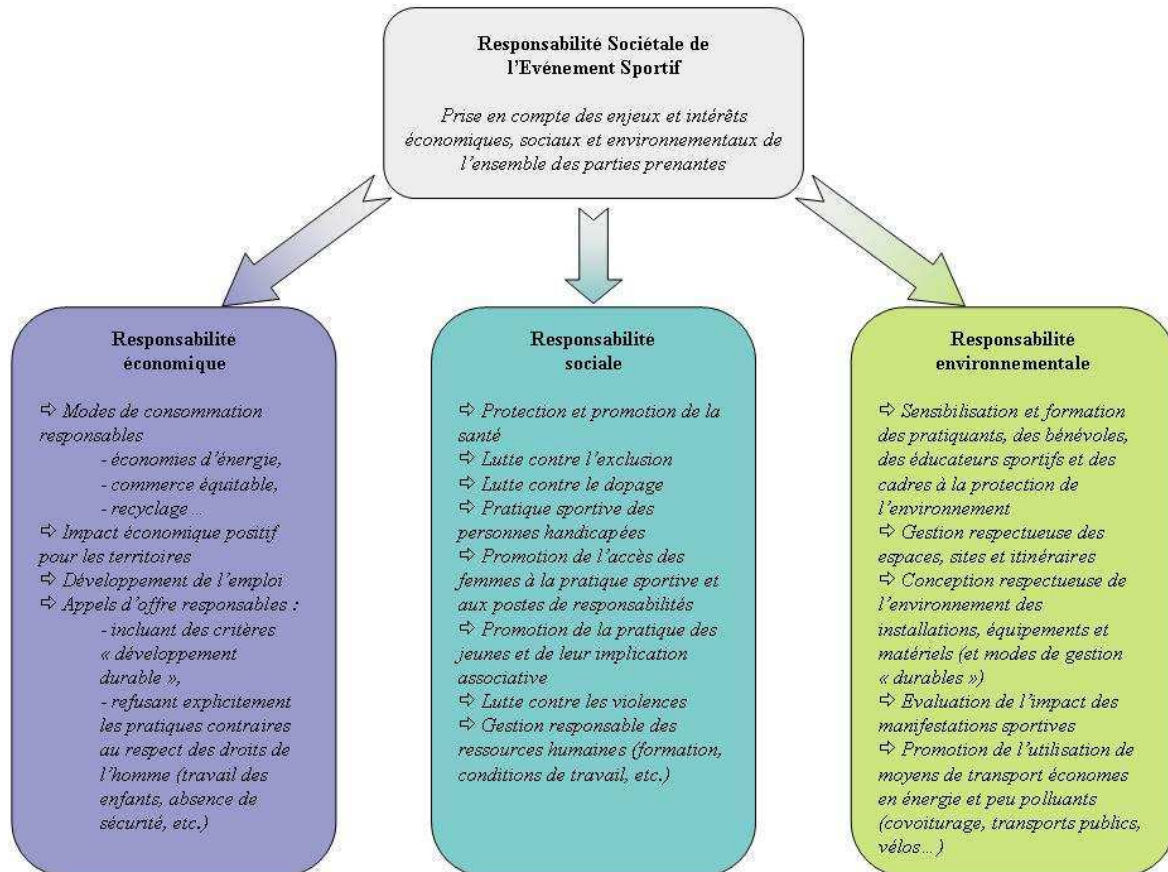


Figure 3-3 : Périmètre de la RSOES des événements sportifs étudiés

4.2.2. La cartographie des parties prenantes des événements étudiés

La cartographie des parties prenantes des événements sportifs étudiés est établie sur la base de la figure réalisée à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995), présenté dans le chapitre 1 (figure 1-11 p. 67). Cette représentation distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et indispensables à sa réussite. Les relations avec les parties prenantes primaires impactent directement les performances, tant financières qu'organisationnelles, de l'événement. Les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Toutefois, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées par contrat avec les organisateurs.

Selon les cas, certaines parties prenantes peuvent ou non exister (ex : les téléspectateurs) et un même type de partie prenante peut être primaire ou secondaire (ex : les spectateurs).

Cette cartographie prend la forme de la figure 3-4 dans toutes les études de cas. Les données en italique illustrent le contenu que peut potentiellement comprendre cette figure. Toutefois, selon les cas, il peut y avoir plus ou moins de parties prenantes primaires et secondaires et certaines catégories peuvent disparaître (ex : actionnaires) ou, au contraire, être rajoutées (ex : élus) pour représenter le plus fidèlement possible la réalité observée.

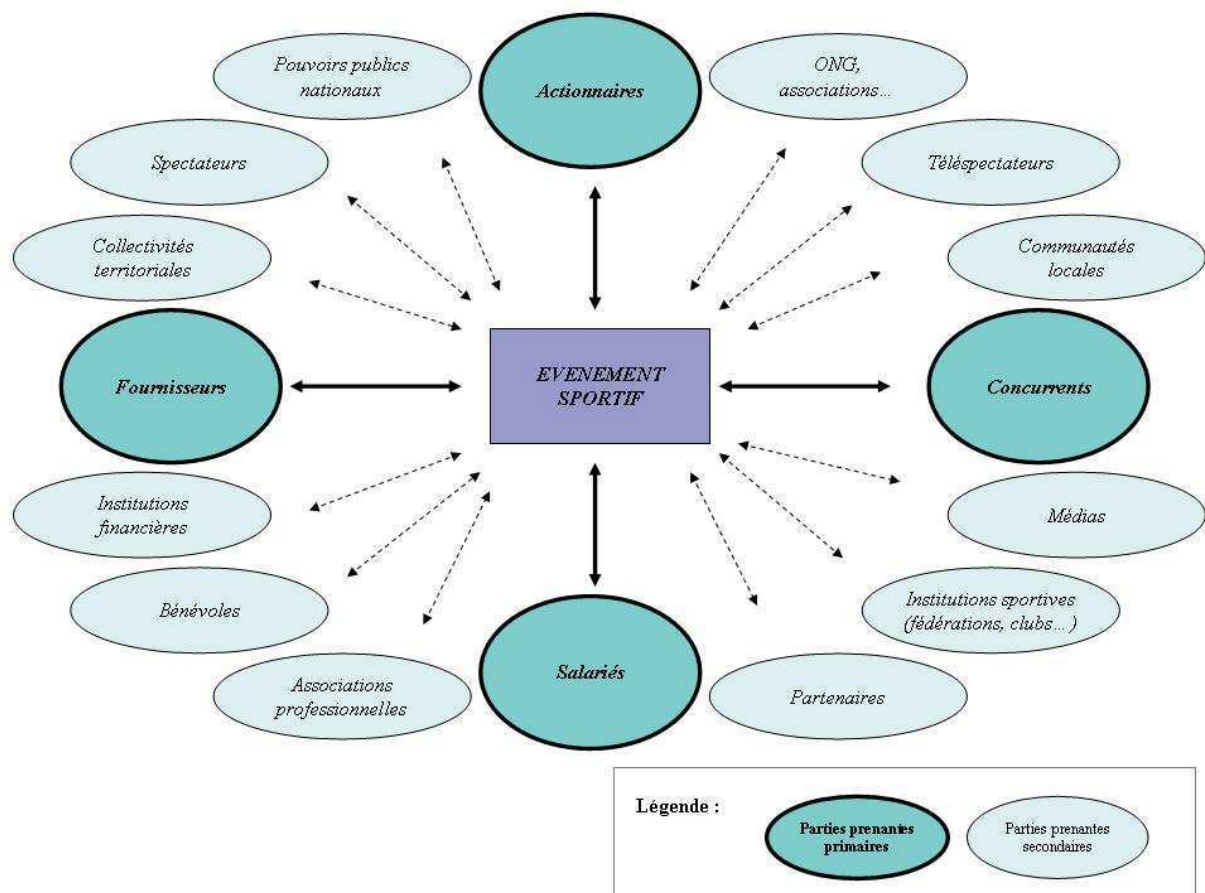


Figure 3-4 : Cartographie des parties prenantes des événements étudiés

4.2.3. Le tableau de synthèse des contributions des parties prenantes à la stratégie de RSE des événements étudiés

Afin d'illustrer les formes que peuvent revêtir les contributions des parties prenantes à la stratégie de RSE des événements sportifs étudiés, nous utilisons le tableau 3-15, établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (tableau 2-10 p. 174). Il analyse et synthétise les différentes contributions des parties prenantes de l'événement à sa démarche de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines). Il rend également compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE de l'événement.

Tableau 3-15 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE des événements étudiés

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
<i>Actionnaires / Propriétaires</i>	<i>Financement et gouvernance</i>	<i>Définition des axes stratégiques de RSE et validation de la stratégie de RSE</i>
<i>Dirigeants</i>	<i>Savoir-faire et gouvernance</i>	<i>Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE, gestion des relations avec les parties prenantes</i>
<i>Salariés</i>	<i>Ressource humaine, savoir-faire, compétences spécifiques (logistique, sponsoring, etc.)</i>	<i>Mise en œuvre de la stratégie de RSE, possibles initiatives en matière de RSE</i>
<i>Bénévoles</i>	<i>Ressource humaine, source de réputation</i>	<i>Sensibilisation environnementale et sociétale, possibles initiatives en matière de RSE, relais auprès des publics</i>
<i>Concurrents</i>	<i>Principale source de réputation et d'attractivité, cœur de l'offre</i>	<i>Participation aux sociales et environnementales, communication médias et hors médias</i>
<i>Partenaires privés</i>	<i>Financement via des contrats de partenariats</i>	<i>Financement sous la forme de parrainage éco-citoyen. Transfert de compétences en matière environnementale ou sociale en lien avec leur secteur d'activités</i>
<i>Partenaires publics</i>	<i>Financement via des subventions ou des marchés négociés et appels d'offres publics, mise à disposition d'infrastructures</i>	<i>Participation au programme éco-citoyen en lien avec leurs missions et domaines de compétences. Communication</i>
<i>Fourisseurs</i>	<i>Production et prestations : transport, hébergement, restauration, logistique, régie technique, communication, impression...</i>	<i>Transferts de compétences en lien avec leur cœur de métier. Achats responsables</i>
<i>Spectateurs / Téléspectateurs</i>	<i>Financement via l'achat de billets et de produits dérivés</i>	<i>Sensibilisation environnementale et sociétale</i>
<i>Institutions sportives</i>	<i>Source de réputation de l'événement et participation à la construction de réseaux relationnels</i>	<i>Transferts de compétences dans les domaines sociaux et environnementaux. Principale source de légitimité des actions menées</i>
<i>Médias</i>	<i>Financement, communication et développement de la réputation</i>	<i>Communication et relais médiatique</i>

Comme pour les figures précédentes, les éléments présentés en italique le sont à titre illustratif et ne présentent pas nécessairement du contenu exact du tableau quand il sert à l'analyse des études de cas.

4.2.4. La figure relative à la typologie des différentes parties prenantes en matière de RSE sur les événements étudiés

La quatrième figure utilisée pour rendre compte des données observées sur les différentes études de cas illustre le comportement des différentes parties prenantes de l'événement à l'égard de sa démarche de RSE. Elle prend la forme d'une carte perceptuelle (ou mapping). Elle illustre les motivations des parties prenantes pour s'associer aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, incitent l'organisation à développer sa démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995).

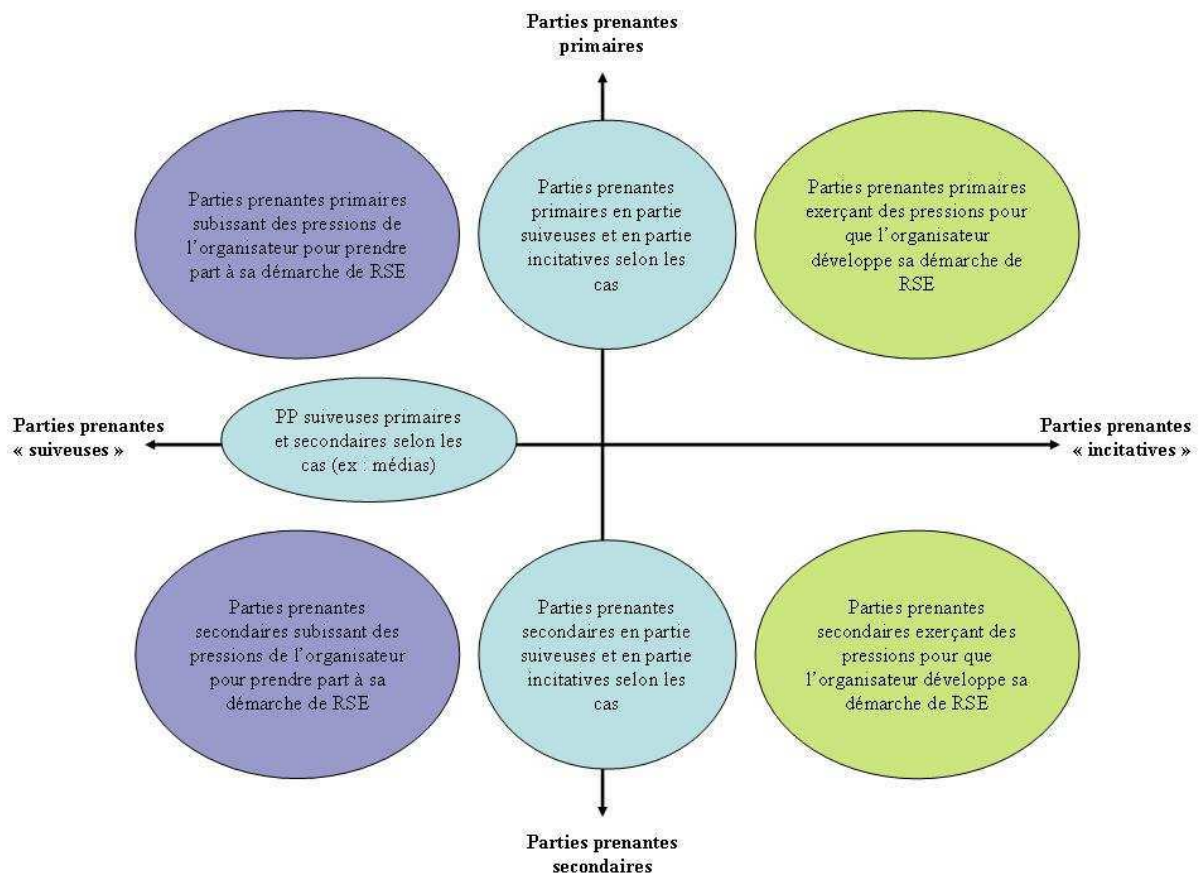


Figure 3-5 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE de l'événement considéré

Certaines parties prenantes peuvent être représentées sur l'axe des ordonnées quand une partie de la catégorie considérée a un comportement incitatif et l'autre suiveur. De la même manière, certaines parties prenantes peuvent être représentées sur l'axe des abscisses quand une partie de la catégorie considérée est contractuellement liée à l'organisation et l'autre pas (ex : les médias quand certains d'entre eux sont partenaires de l'événement).

4.2.5. Le tableau de synthèse du comportement opérationnel des organisateurs des événements étudiés en matière de RSE

Pour le traitement et l'analyse des données recueillies grâce aux cinq études de cas réalisées, il s'est avéré nécessaire d'opérationnaliser le modèle des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE proposé à l'issue du deuxième chapitre (figure 2-8 p. 185). Dans cette perspective, nous avons déterminé plusieurs items pertinents pour catégoriser et décrire les trois formes de comportements identifiées : suiveurs, pragmatiques et précurseurs. La grille d'analyse retenue se réfère, pour une part, aux travaux de recherche utilisés pour concevoir la typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs (p. 185)¹ et, pour une autre part, à la typologie des organisations sportives professionnelles en matière de RSE proposée par François & Bayle (2011).

Nous proposons 8 catégories de critères permettant de rendre compte précisément du comportement opérationnel des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE :

- les facteurs d'influence et leur origine (interne ou externe) ;
- les objectifs de la stratégie de RSE ;
- les parties prenantes : le type de relations établies et la forme du réseau de parties prenantes ;
- les ressources mobilisées : financières, humaines, techniques ;
- le type de gestion de l'information ;
- les outils de communication mis en œuvre ;
- les actions entreprises ;
- les procédures d'évaluation.

¹ Sethi (1975), Carroll (1979), Oliver (1991), Clarkson (1995), Rowley (1997), Bayle et al. (2011).

Le tableau 3-16 décrit précisément le comportement adopté par chaque type d'organisateur d'événements sportifs (suiveurs, pragmatiques, précurseurs) pour chacune des catégories identifiées ci-dessus.

La catégorie « **facteurs d'influence** » rend compte de l'origine des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les organisateurs d'événements sportifs. Ces pressions peuvent être exercées par des parties prenantes internes et/ou externes. Elles peuvent, en outre, découler de normes ou de règles externes à l'organisation considérée, ou de valeurs et de règles qui lui sont propres, qu'elle diffuse et/ou co-construit avec son environnement. Le contenu et l'origine des pressions qui s'exercent sur les suiveurs sont principalement externes. La démarche des pragmatiques est plus souvent initiée par l'interne mais son contenu (normes et règles) est toujours externe. Dans le cas des précurseurs, la démarche et les contenus sont majoritairement internes. Autrement dit, la culture RSE des dirigeants est affichée et à l'origine d'innovation organisationnelle. L'organisation « précurseur » contribue à construire les règles et normes qui s'appliquent en matière de RSE avec ses parties prenantes. Ces règles et normes sont donc, au moins en partie, d'origine interne.

La catégorie « **objectifs** » vise à rendre compte de la finalité de la stratégie de RSE et de sa place parmi les objectifs traditionnels de l'organisation. Elle permet de clarifier si la démarche de RSE consiste, avant tout, à servir les propres intérêts de l'organisation, ou si elle est menée dans une logique plus philanthropique. Autrement dit, elle vise à rendre compte du caractère égoïste ou altruiste de la démarche. Les suiveurs se contentent de limiter les externalités négatives de leurs activités. Leur démarche s'inscrit dans une logique de légitimation et d'amélioration de leur image. Les pragmatiques s'impliquent généralement dans des démarches de progression visant à améliorer dans le temps leur comportement en matière de RSE. Dans le cas de l'événementiel sportif, il s'agit de progresser sur ces sujets d'édition en édition. Ces organisations s'appuient sur leurs valeurs pour communiquer et construire leur stratégie et prennent en compte les intérêts de leurs parties prenantes. Les précurseurs font passer les intérêts de leurs parties prenantes avant les leurs. Dans ce cas, l'événement sportif est instrumentalisé pour servir une cause sociétale (sociale, environnementale et/ou économique). L'objectif principal est d'avoir un impact positif pour la communauté.

Tableau 3-16 : Typologie des comportements opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence	Pressions de parties prenantes et contraintes réglementaires <i>Démarche et contenu principalement externes</i>	Connaissance et prise en compte plus volontaire des normes et règles <i>Démarche principalement interne et contenu principalement externe</i>	Culture RSE des dirigeants clairement affichée et innovation organisationnelle <i>Démarche et contenu principalement internes</i>
Objectifs	Limitation des externalités négatives de l'activité – Objectifs de légitimation et d'image <i>Primauté des intérêts propres</i>	Communication des valeurs de l'organisation - Objectif de progression <i>Intégration des intérêts des parties prenantes (PP)</i>	Instrumentalisation de l'activité à des fins sociétales – Objectif de redistribution dans la communauté <i>Supériorité des intérêts de la société</i>
Parties Prenantes	Partenariats bilatéraux classiques <i>Faible densité du réseau de PP</i>	Démarches de négociation – Partenariats bilatéraux ou triangulaires (ONG/Organisation sportive/Partenaires) <i>Forte densité du réseau de PP</i>	Démarches avancées de concertation Intégration des PP à la gouvernance Partage d'expériences <i>Forte densité du réseau de PP et centralité</i>
Ressources	Personnel mis partiellement à disposition Faibles ressources financières <i>Faibles</i>	Ressources humaines et financières accrues – Intégration au management (achats responsables, marketing sociétal) <i>Conséquentes</i>	Formation de l'ensemble du personnel – Part du budget allouée à la RSE – Approche managériale transversale <i>Elevées</i>
Gestion de l'information	Diffusion du minimum légal	Diffusion plus libre et plus large	Transparence et ouverture
Outils de communication	Pas d'outils de communication dédiés	Outils de communication externe (plaquettes/dossiers de presse/site internet) et interne (principalement pour de l'information)	Outils de communication externe et interne (outils d'information et de pilotage)
Actions	Actions ponctuelles sans réflexion stratégique – RP, greenwashing, lobbying	Actions récurrentes rationalisées autour d'un axe stratégique exclusivement social ou environnemental	Actions pérennes sur le long terme, intégrées au cœur des activités quotidiennes de l'organisation et concernant les 3 piliers du développement durable
Evaluation	Absence de diagnostic, d'évaluation et de contrôle ou évaluation primaire (collecte d'informations)	Début d'évaluation affiché dans le rapport d'activités	Evaluation publique et analyse conduisant à de nouvelles approches de gestion et à de nouveaux outils (bilan carbone, bilan sociétal, certification)

La catégorie « **parties prenantes** » décrit le type de relations entretenues avec les parties prenantes et la forme des partenariats engagés. Il peut s'agir de partenariats bilatéraux classiques, de formes de négociation plus avancées ou même de l'intégration de certaines parties prenantes dans la gouvernance de l'organisation. Cette catégorie permet également de préciser le niveau de densité du réseau des parties prenantes, qui, nous l'avons vu, peut également impacter le comportement de l'organisation (Rowley, 1997). Les relations des suiveurs avec leurs parties prenantes reposent principalement sur des partenariats bilatéraux classiques. Les pragmatiques sont, quant à eux, engagés dans des démarches de négociation permettant d'intégrer les intérêts de leurs parties prenantes. Ils sont à l'origine de relations « triangulaires » entre eux-mêmes, leurs parties prenantes « classiques »¹ (fournisseurs, sponsors, collectivités...) et des associations environnementales ou caritatives. Les précurseurs sont engagés dans des démarches poussées de concertation avec l'ensemble de leurs parties prenantes et vont jusqu'à intégrer certaines d'entre elles dans leurs modes de gouvernance (participation au Conseil d'Administration par exemple). Les relations entre les précurseurs et leurs parties prenantes sont marquées par le partage d'expériences, la mutualisation des informations et la multiplication des projets menés en concertation.

La catégorie « **ressources** » établit le niveau et le type de ressources (humaines, techniques, financières) allouées à la démarche de RSE de l'organisation. Elle permet de traiter la question des moyens alloués. Les suiveurs n'accordent pas ou seulement très peu de ressources pour le développement et la mise en œuvre de démarches de RSE. Les budgets sont le plus souvent inexistantes et les moyens humains, quand il y en a, se limitent généralement à une mise à disposition partielle de personnel (souvent issus des services communication ou marketing). Cette situation est à l'origine de cas de *greenwashing* parfois involontaires car, en l'absence de moyens, toute démarche de RSE n'est finalement que de la communication et de l'affichage et ne peut avoir les effets escomptés. Notons ici qu'en cas de *greenwashing* avéré et reconnu par les parties prenantes, les conséquences en termes d'image sont dangereuses pour l'organisation. Les pragmatiques accordent des ressources humaines (au moins un poste) et financières aux programmes de RSE engagés. L'ensemble du personnel est informé et sensibilisé. Les ressources consacrées à la RSE concernent également tous les efforts permettant d'intégrer la démarche aux *process* de management (achats responsables, marketing sociétal...) et qui nécessitent le développement de compétences

¹ Principalement les parties prenantes « primaires » au sens de Clarkson (1995).

nouvelles et donc des moyens pour les acquérir. Dans les organisations de type « précurseurs », l'ensemble du personnel est progressivement formé à la démarche de RSE. Une part du budget lui est consacrée et peut parfois être confiée à un cabinet de consulting. La RSE concerne toutes les étapes de la conception à la réalisation de l'événement grâce à une approche managériale transversale du sujet.

La catégorie « **gestion de l'information** » permet d'évaluer le niveau de transparence des organisations étudiées, selon qu'elles offrent un accès large et libre aux informations sur leurs activités (précurseurs) ou, au contraire, qu'elles se contentent de diffuser le minimum légal (suiveurs).

La catégorie « **outils de communication** » explicite les moyens de communication mis au service de la démarche de RSE de l'organisation. Elle distingue les outils de communication externe des outils de communication interne qui, dans les démarches les plus avancées, peuvent même être de véritables outils de pilotage de la stratégie de RSE. L'absence de moyens consacrés à la RSE chez les suiveurs a pour conséquence l'absence d'outils de communication dédiés. Il convient ici de préciser que cela ne signifie pas que ce type d'organisateur d'événements sportifs ne communique pas sur ces sujets. Cela signifie qu'il n'y a pas de communication en lien avec une réelle démarche de RSE. Si communication il y a, il s'agit alors plus d'image que de valorisation d'un vrai programme et l'on peut potentiellement parler de *greenwashing*. Les pragmatiques développent des outils de communication externe pour informer et sensibiliser leurs parties prenantes à leur démarche de RSE (plaquettes, dossiers de presse, dossiers de partenariat, site internet). Ce type d'organisateur d'événement sportif met également en place une stratégie de communication interne. A ce stade, il s'agit uniquement d'informer les salariés de la stratégie mise en œuvre. Par contre, la communication interne des précurseurs, est plus aboutie. Les outils de communication interne développés et mis en œuvre participent au pilotage de la stratégie de RSE (ex : tableaux de bord, outils de reporting, etc.). Il peut également s'agir de réseaux dédiés pour l'échange et le partage d'informations liées à la RSE (*extranet*).

La catégorie « **actions** » rend compte du type d'opérations développées et mises en œuvre dans le cadre de la stratégie de RSE de l'organisation. Elle précise si ces actions s'inscrivent dans des démarches de court ou de long terme. Les suiveurs se contentent d'actions ponctuelles sans visée ou réflexion stratégique. Cette forme de démarche

opportuniste est rarement reconduite et a pour principal objectif de valoriser l'image de l'organisation. Les pragmatiques mettent en place des actions autour d'un axe stratégique clairement identifié (par exemple, la protection de l'environnement). Ces actions sont généralement reconduites et améliorées d'édition en édition (logique de progression). Les actions développées par les précurseurs sont pérennes et s'inscrivent elles aussi dans des logiques de progression d'édition en édition. Elles ne constituent pas seulement un plus ou une activité complémentaire mais sont intégrées au cœur de l'activité de l'organisation considérée. Elles intègrent et englobent, autant que faire se peut, l'ensemble des enjeux du développement durable.

Enfin, la catégorie « **évaluation** » indique si les organisations étudiées sont engagées dans des processus de diagnostic, d'évaluation et/ou de contrôle. Elle détaille le niveau de cette évaluation et le caractère interne ou externe des procédures d'audit entreprises. Les suiveurs sont, au mieux, engagés dans des processus d'évaluation primaire qui consistent essentiellement à rassembler de l'information. Les pragmatiques, quant à eux, s'engagent dans des processus d'évaluation de leur démarche de RSE et en rendent compte dans leur rapport d'activités. Les précurseurs se soumettent à des processus de diagnostic, d'évaluation et de contrôle indépendants ou réglementés (bilan carbone, bilan sociétal, certification). Ils les utilisent pour s'engager dans de nouvelles approches managériales et pour développer de nouveaux outils.

Après avoir présenté la démarche globale de notre recherche, la méthodologie mise en œuvre et le cadre d'analyse développé, nous allons consacrer le quatrième et dernier chapitre de la thèse à la présentation des résultats obtenus grâce aux études de cas avant de discuter de ces résultats et des perspectives de recherche en conclusion.

CHAPITRE 4

Analyses et résultats empiriques

Les deux premiers chapitres de la thèse ont été consacrés à la revue de littérature relative à la RSE. Le premier chapitre avait pour but de définir le concept de RSE et de présenter les différentes modalités de réponse des organisations aux pressions institutionnelles exercées par les parties prenantes, notamment en matière de RSE. Le deuxième chapitre a recentré l'analyse de la littérature autour de l'objet de recherche. Le troisième chapitre a, quant à lui, exposé la méthodologie adoptée pour la phase terrain de cette recherche. Le présent chapitre présente les analyses relatives aux études de cas menées et les principaux résultats empiriques obtenus.

Les cinq études de cas réalisées sont présentées successivement. Pour chacune d'entre elles, l'exposé des données suit la même logique. Nous commençons tout d'abord systématiquement par des éléments de présentation de l'événement étudié puis de la structure organisatrice. Nous nous intéressons ensuite à la responsabilité sociétale de l'événement en commençant par analyser la démarche de RSE de la structure qui l'organise et en poursuivant par l'analyse des responsabilités et des actions de RSE de l'événement en lui-même. Dans un quatrième temps, nous décrivons les parties prenantes de l'événement et nous penchons sur les relations que l'organisateur de l'événement entretient avec elles. Pour finir, nous synthétisons les résultats obtenus et concluons en déterminant quel type de comportement est adopté par les organisateurs de l'événement étudié en matière de RSE. En conclusion de chaque étude de cas, nous revenons brièvement sur les principaux enseignements tirés de cette analyse pour les hypothèses émises. La discussion des résultats fera l'objet d'un développement plus abouti et détaillé en conclusion de la thèse.

L'ordre de présentation des études de cas est lié au comportement stratégique adopté par les organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Pour les deux premiers événements présentés, le Marathon de Sénart et le Playa Tour, la stratégie de RSE et les

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

actions mises en œuvre par les organisateurs traduisent un comportement stratégique en matière de RSE de type précurseur. Pour les deux cas suivants, le Tournoi de Roland Garros et le Merrell Oxygen Challenge, le comportement est de type pragmatique. Pour finir, les organisateurs du dernier cas traité, le Tour de France à la Voile, adoptent un comportement stratégique en matière de RSE de type suiveur.

1. Le Marathon de Sénart

1.1. L'événement

Organisé par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart (SAN Sénart) le Marathon de Sénart se déroule chaque année le 1^{er} mai, depuis 2000. Développé dans une logique de mise en valeur et de promotion du territoire de cette agglomération nouvelle, l'événement se caractérise par sa dimension humaine, sa convivialité et la forte implication de ses 1 400 bénévoles.

Un des objectifs des organisateurs est de rendre l'événement accessible au plus large public possible. Dans cette perspective, la stratégie de l'équipe du SAN Sénart repose sur deux axes : sportif et social. Pour accroître l'accessibilité sportive de l'événement, les organisateurs ont ouvert une autre course, la Sénartaise, d'une distance de 11 km. Partant et arrivant sous les mêmes arches que le marathon, cette course permet à des coureurs de distances plus courtes, des riverains ou des accompagnants des marathoniens de participer au même événement sur une épreuve sportive physiquement et techniquement plus accessible. Dans cette même logique, les organisateurs ont créé le relais Ekiden qui permet de courir le marathon en équipe. Six coureurs se relaient pour couvrir la distance du marathon (42,195 km).¹ Le relais Ekiden est ouvert aux partenaires institutionnels et privés de l'événement, à des équipes de jeunes (via le service jeunesse du SAN Sénart) et à des équipes exclusivement composées de femmes. Des efforts ont également été réalisés sur le marathon même, pour le rendre accessible aux personnes en fauteuil roulant, pour faciliter – et donc encourager – la participation des femmes (mise en place de toilettes sur le parcours) et pour limiter toute discrimination économique grâce à un tarif d'inscription réduit pour les demandeurs d'emploi (12€ au lieu de 35€).

L'aspect convivial de l'événement transparaît au travers des animations sur les villages Départ et Arrivée et tout au long du parcours. Quarante associations culturelles sénartaises se mobilisent pour animer l'événement et 450 musiciens assurent l'ambiance tout au long du parcours. Le succès populaire de l'événement repose aussi sur la caravane publicitaire. Composées de quatre véhicules « Marathon de Sénart » et d'un car podium, elle annonce tout

¹ Le premier relayeur court 5km, le second 10km, le suivant 5km, le quatrième 10km, le cinquième 5km et le sixième termine la course en effectuant 7,195km.

au long des 42,195 km du parcours l'arrivée imminente des coureurs. Des cadeaux et goodies des partenaires sont distribués, ainsi que des affichettes « BRAVO » sur lesquelles les spectateurs peuvent rédiger le texte d'encouragement de leur choix. Des messages d'information sont également diffusés pour inviter les spectateurs à rejoindre le village Arrivée et à participer à l'opération de don du sang organisée en collaboration avec l'Etablissement Français du Sang.

Populaire et convivial, le Marathon de Sénart est également intéressant sportivement puisqu'il fait partie des épreuves qualificatives pour les Championnats de France de la Fédération Française d'Athlétisme. Son parcours est qualifié de « roulant » et l'organisation met tout en œuvre pour assurer la sécurité et le confort des coureurs. Des équipes de kinésithérapeutes, d'ostéopathes et de podologues sont ainsi présentes sur le village Arrivée pour prodiguer soins et réconfort aux sportifs. Les neuf points de ravitaillement sont répartis tous les 5 km (et le dernier à l'arrivée). Ils sont alimentés en eau du robinet grâce au partenariat avec les Eaux de Sénart. Chaque coureur a, en outre, la possibilité de faire acheminer son propre ravitaillement sur le parcours par l'organisation.



Figure 4-1 : Schéma d'un point de ravitaillement (source : SAN Sénart)

En complément, onze points d'épongeage permettent aux coureurs de se réhydrater entre les points de ravitaillement. A partir du kilomètre 18, de l'eau est également disponible sur les points d'épongeage.

1.1.1. Historique

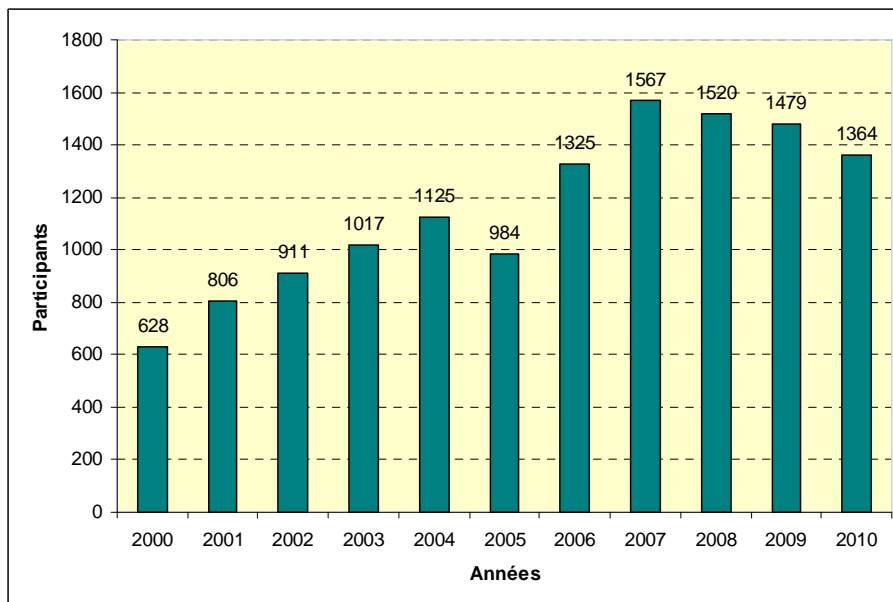
En 1993, La ville de Saint-Denis remporte le projet de grand stade¹ au détriment de Sénart. Après la forte mobilisation des élus en faveur de ce projet, cette décision est vécue

¹ Futur « Stade de France ».

comme un « terrible échec »¹. A la fin des années 1990, les élus développent le projet de fédérer le territoire autour d'un événement sportif. C'est dans ce contexte que naît l'idée d'une course permettant de réunir et de faire découvrir le territoire sénartais :

« Ils ont voulu rebondir sur la fin des années 90 en évoquant l'idée d'une course qui pourrait réunir et montrer le territoire de Sénart : huit communes plus deux communes en Essonne. À partir de ce moment-là, s'est dessinée une volonté de créer au départ un semi marathon ou un relais à travers les 10 communes. Il s'est avéré que les 10 communes ont un parcours qui équivaut à un marathon d'où l'idée de créer un marathon. »²

La première édition du Marathon de Sénart se déroule en 2000. Il est organisé par le tout nouveau service des sports du SAN Sénart, créé pour l'occasion³. Les organisateurs ont la volonté d'en faire un événement festif et populaire, accessible au plus grand nombre, et qui rassemble la population de l'agglomération. Dans cette perspective, ils mettent en place le relais Ekiden qui offre l'opportunité de courir le marathon en équipe. Toujours dans cette logique de participation élargie, les organisateurs ouvrent, à partir de 2005, une course de 11km appelée La Sénartaise et qui permet, par exemple, aux accompagnants des marathoniens de courir sur une distance plus accessible et donc de participer, eux aussi, à l'événement.

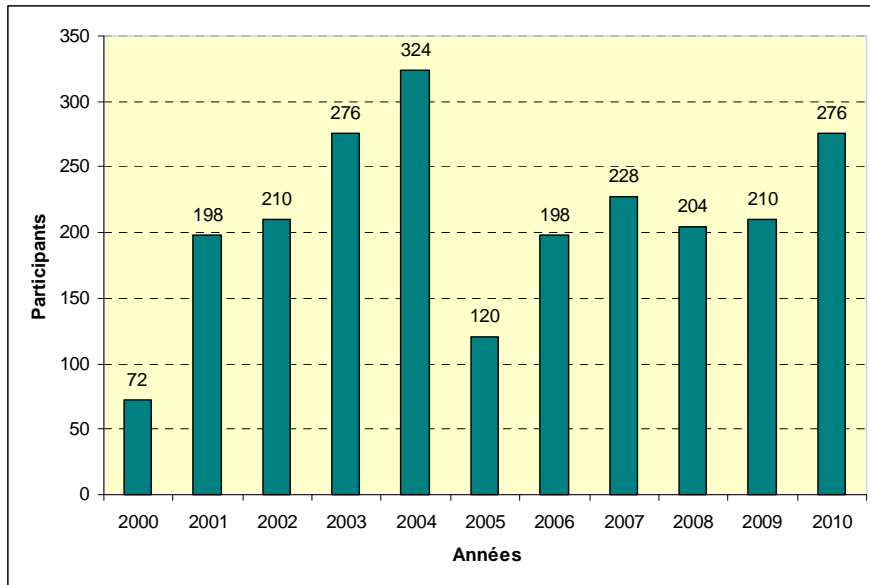


Graphique 4-1 : Evolution du nombre de participants au Marathon de Sénart depuis 2000
(source : SAN Sénart)

¹ Christophe Neves, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² *Id.*

³ *Id.*



Graphique 4-2 : Evolution du nombre de participants au relais Ekiden de Sénart depuis 2000 (source : SAN Sénart)

Depuis sa création, en 2005, la Sénartaise a également vu son nombre de participants croître et passer, progressivement, de 263 à 843 coureurs¹. Depuis 2007, la Sénartaise s'ouvre à un public encore plus large et accueille sur son parcours des pratiquants de marche nordique (90 en 2010).

Au-delà du succès populaire recherché, l'organisation de cet événement est aussi l'occasion pour le SAN Sénart de favoriser les contacts et les relations avec et entre les différents services des sports des communes du territoire. Selon Jean-Marc Bruel, Directeur du Syndicat Intercommunal des Sports de Cesson – Vert-Saint-Denis :

« C'est l'événement qui nous a fait travailler, j'allais dire, en partenariat avec le SAN. Ça a favorisé les contacts et la mise en place, ensuite, d'un groupe de travail sport, une réunion des directeurs du service des sports du territoire Sénartais. »²

Le Marathon de Sénart s'est donc créé dans une logique de mise en valeur du territoire. L'enjeu, pour la Direction du SAN Sénart, était de concrétiser l'existence de ce territoire « nouveau » – et parfois un peu intangible – grâce à l'organisation de cet événement et même de favoriser un sentiment d'appartenance pour les sportifs et les habitants de

¹ Source : SAN Sénart

² Entretien du 25 mai 2010 – Annexe 2.6.

l'agglomération, les services des sports des communes concernées, les acteurs économiques et les médias.

Comme le rappelle Stéphane Etchevers, responsable adjoint du service des sports du SAN Sénart, la volonté des organisateurs a été de créer un événement à échelle humaine, ouvert à un public le plus large possible et placé sous le signe de la solidarité :

« Je pense que la démarche solidarité était présente plus au début. Moi je n'étais pas là lors de la création de l'événement mais il y a eu une prise en compte immédiate de différents publics. Il y a eu très rapidement, dans les premières années, une offre spéciale pour les demandeurs d'emploi. »¹

1.1.2. Le parcours

La logique de mise en valeur du territoire se traduit dans le parcours du marathon qui passe par les 10 communes de l'agglomération et même, plus précisément, devant chacune des 10 mairies des municipalités traversées. Les services des sports de chacune des communes concernées gèrent leur portion du parcours (ravitaillements, animations, déchets, signaleurs, etc.) et l'équipe du SAN Sénart assure la coordination de l'ensemble.² A titre indicatif, le parcours de l'édition 2010 du Marathon de Sénart figure en annexe (annexe 2.17.).

Ce mode de fonctionnement repose sur un cahier des charges précis de la part de l'organisateur pour que la qualité du parcours soit homogène et sur des réunions préparatoires fréquentes avec les référents des équipes municipales concernées.

Les départs des courses ont tous lieu depuis la mairie de Tigery et se succèdent à 9h pour le Marathon, 9h10 pour le relais Ekiden et 9h30 pour la Sénartaise. L'arrivée de toutes les courses se déroule au stade Alain Mimoun de Combs-la-Ville.

¹ Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² Entretien avec Jean-Marc Bruel, 25 mai 2010 – Annexe 2.6.

1.1.3. Les moyens humains du Marathon de Sénart

Le mode de fonctionnement établi pour l'organisation du Marathon de Sénart est celui d'un groupe projet piloté par le service des sports du SAN Sénart qui est positionné comme chef de projet. Christophe Neves, responsable du service des sports du SAN Sénart revient sur les particularités de ce mode de gestion, en particulier au sein d'une collectivité territoriale :

« Comme dans toute gestion de projet, on a des supérieurs hiérarchiques mais sur la gestion de projet, on peut être avec des gens qui sont supérieurs hiérarchiquement sur d'autres directions, on peut leur donner à un moment des ordres et des choses à faire. Ca, c'est toute la subtilité de la gestion de projet et d'avoir un chef de projet et une cellule qui gère l'événement. Donc c'est vrai que c'est un peu complexe. D'autant plus, je dirais, dans une collectivité locale où la notion de hiérarchie est très importante. Et puis il y a les relations élus-techniciens où des fois, les techniciens prennent le pas sur les élus. »¹

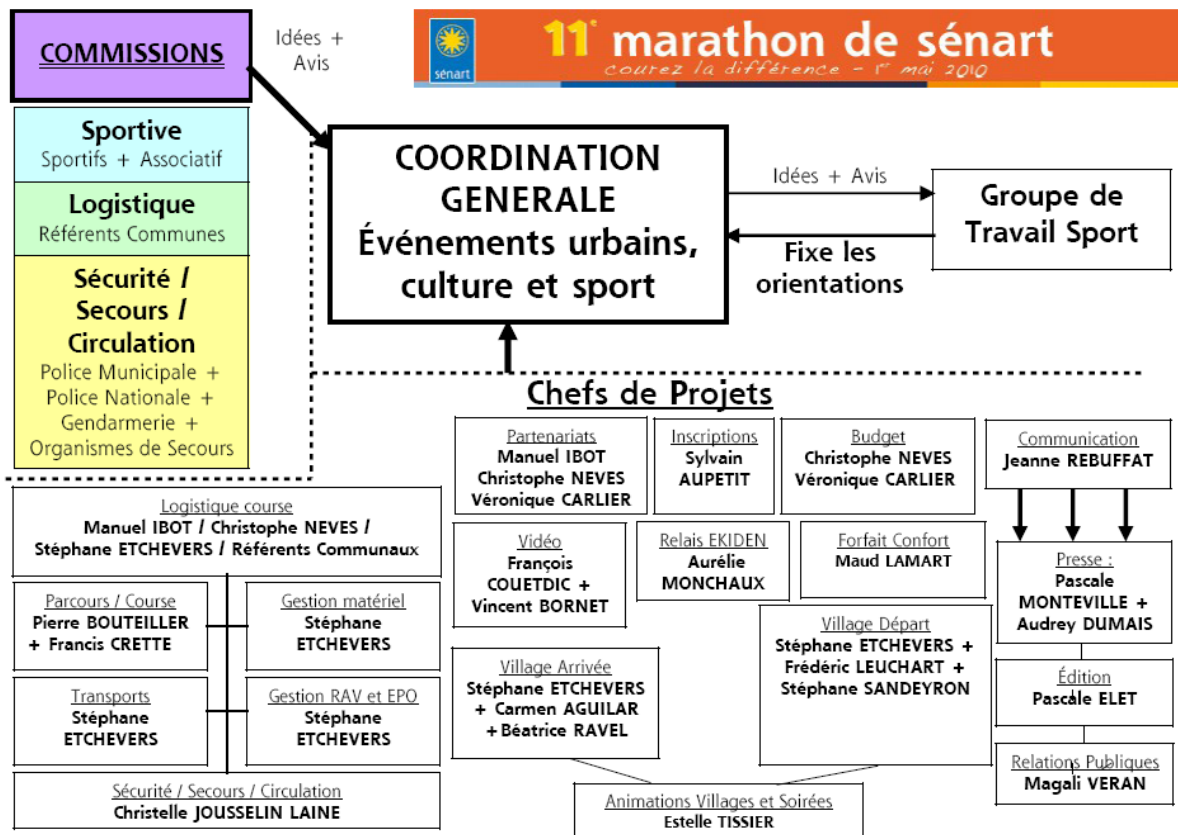


Figure 4-2 : Organigramme du Marathon de Sénart (source : SAN Sénart)

¹ Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Au total une trentaine de personnes font partie du groupe projet responsable de l'organisation de l'événement, dont les 10 référents communaux. L'équipe projet travaille en relation avec le groupe de travail sport qui réunit les responsables des services des sports des communes de l'agglomération et le service des sports du SAN Sénart. Elle s'appuie également sur le réseau associatif local et sur les services compétents de l'Etat et des collectivités pour la sécurité (polices municipales, police nationale, gendarmerie et organismes de secours).

Les effectifs déployés pendant l'événement sont conséquents. Sur la base des informations fournies par le SAN Sénart ou recueillies au cours des entretiens et sur le terrain, nous avons établi que les équipes mobilisées se composaient de :

- 1 400 bénévoles,
- 120 fonctionnaires des communes et du SAN Sénart,
- 5 officiels de la Fédération Française d'Athlétisme,
- 4 agents des Eaux de Sénart,
- 66 secouristes,
- 5 médecins urgentistes,
- d'effectifs de la police nationale, de la gendarmerie et des polices municipales de Sénart,
- d'effectifs des sapeurs pompiers de Sénart,
- d'effectifs des Directions Départementales de l'Equipement de Seine et Marne et d'Essonne.¹

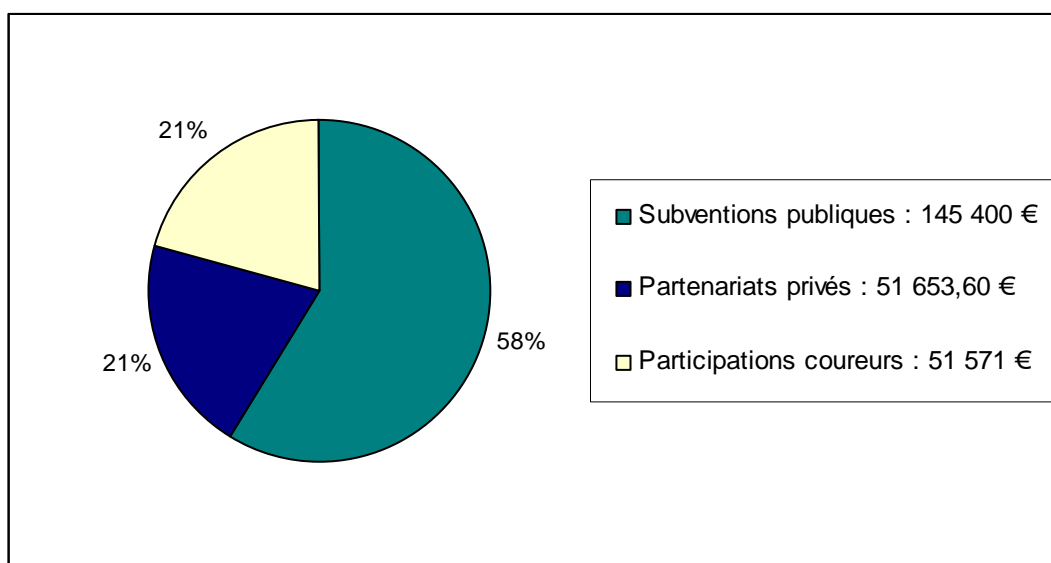
1.1.4. Les moyens financiers du Marathon de Sénart

Le budget du Marathon de Sénart s'élève, en 2010, à 276 927,85 € et comporte un déficit de 28 303,25 €². Les recettes proviennent des subventions publiques (58%), des partenariats privés (21%) et des inscriptions (21%). Les partenariats privés prennent plusieurs formes : apport financier classique ou mise à disposition de marchandises ou de compétences techniques (Eaux de Sénart). Dans ce second cas, ils ne sont pas valorisés financièrement dans

¹ <http://www.marathon-senart.com/plus-dinfos/chiffres-cles/> (consulté le 29 avril 2010).

² Le déficit s'explique, en partie, par une baisse des partenariats financiers en 2010 (-18% par rapport à 2009). Lors de l'édition 2011, le budget de l'événement est revenu à l'équilibre.

le budget de l'événement mais représentent, néanmoins, une ressource essentielle. Les partenariats institutionnels reposent sur des participations financières (subventions) ou techniques à l'organisation de l'événement. Quant aux inscriptions, plusieurs tarifs existent pour le marathon. Le tarif normal est de 35€. Il passe à 45€ à compter du 1^{er} avril (un mois avant la course). Pour les clubs de la FFA, le tarif est de 25€ par coureur, à partir de 5 coureurs inscrits. Enfin, nous l'avons vu, les demandeurs d'emploi bénéficient d'un tarif particulièrement bas, à 12€. Le montant de l'inscription à La Sénartaise s'élève, quant à lui, à 12€. Au total, les recettes issues des inscriptions aux courses et de la souscription au forfait confort (hébergement) s'élèvent à 51 571 €.



Graphique 4-3 : Recettes du Marathon de Sénart¹

La démarche de RSE ne se traduit pas par une ligne spécifique dans le budget de l'événement. Selon Stéphane Etchevers, il n'y a pas de surcoûts liés à la mise en œuvre de cette démarche : « *C'est juste changer notre manière de faire.* »². Christophe Neves confirme en citant, en exemple, les frais liés à l'impression :

« *On aurait pu penser, sur l'imprimerie verte par exemple, que c'était plus cher mais en fait, il y a une telle explosion du marché que les coûts sont réduits très clairement.* »³

Le responsable du service des sports du SAN Sénart estime que les éventuels surcoûts sont compensés par les partenariats privés. Le statut de l'organisation ne les positionne pas dans

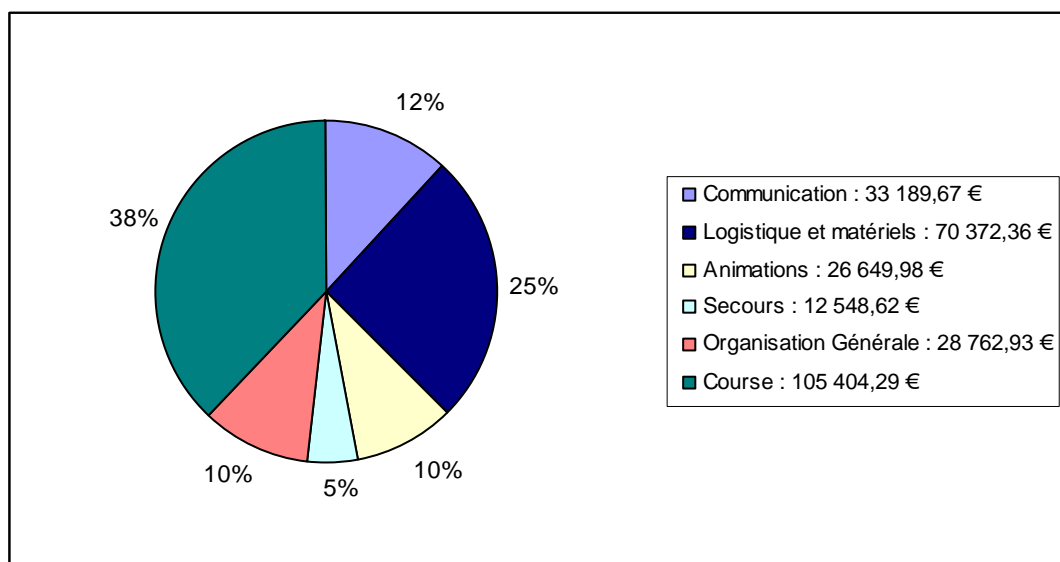
¹ D'après le budget 2010 du Marathon de Sénart transmis par le service des sports du SAN Sénart.

² Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

³ *Id.*

une logique de maximisation du profit ce qui semble rendre acceptables certains coûts supplémentaires.

Côté dépenses, les organisateurs scindent leur budget en six principaux postes. Le poste « course » qui représente 38% des dépenses totales est le plus important. Il s'agit des dépenses liées au ravitaillement, aux médailles et aux primes pour les coureurs, aux dotations pour les bénévoles et les coureurs, au chronométrage, à l'hébergement et à la labellisation FFA. La communication (12%) inclut le mailing pour les inscriptions, la réalisation des outils de communication (affiches, documentation, flyers), les stands du village et la réalisation d'un clip vidéo. Le poste « logistique et matériels » représente un quart du budget de l'organisation et comprend le matériel de course (signalétique, brassards), la sonorisation des villages, le gardiennage, la téléphonie et la location de matériels logistiques.



Graphique 4-4 : Dépenses du Marathon de Sénart¹

Un budget de plus de 26 000 € est consacré aux animations (dîner spectacle, remerciements, meneurs d'allure, animations du village, du parcours et des soirées). Le poste « secours » (5%) inclut également les prestations de kinésithérapie, de podologie et d'ostéopathie proposées par l'organisation pour le confort des coureurs. Enfin, les 10% du poste « organisation générale » comprennent principalement les dépenses liées aux réceptions, aux repas des bénévoles et au transport (navettes, véhicules organisation et carburant).

¹ D'après le budget 2010 du Marathon de Sénart transmis par le service des sports du SAN Sénart.

1.1.5. Les moyens techniques et logistiques du Marathon de Sénart

La logistique nécessaire pour assurer la signalisation et la sécurité tout au long du parcours du marathon suppose des moyens techniques adaptés. Pour assurer la logistique de la course, l'organisation du Marathon de Sénart mobilise 20 véhicules organisation, 29 motards et une dizaine de vélos chargés d'assurer la sécurité dans les zones champêtres. En termes de matériels, l'organisation de l'événement nécessite l'utilisation de 18 000 éponges, 800 barrières, 700 cônes de circulation, 500 panneaux kilométriques et d'orientation, ainsi que de la rubalise et du marquage au sol pour le traçage et le balisage du parcours.¹

1.2. Le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart

1.2.1. Historique

Créée en 1973, Sénart est une ville nouvelle, Opération d'Intérêt National². L'agglomération regroupe huit communes de Seine-et-Marne (Cesson, Combs-la-Ville, Lieusaint, Moissy-Cramayel, Nandy, Réau, Savigny-le-Temple et Vert-Saint-Denis) et deux communes d'Essonne (Saint-Pierre-du-Perray et Tigery).

Le SAN Sénart est une instance politique intercommunale au sein de laquelle siègent les représentants (élus) des conseils municipaux des communes de l'agglomération. Le SAN assure l'aménagement et le développement de Sénart en relation étroite avec les communes et l'Etablissement Public d'Aménagement de la ville nouvelle de Sénart.

Située à 35 km de Paris, l'agglomération s'étend sur 12 000 hectares (dont plus de la moitié composée d'espaces naturels) et compte, en 2010, 108 000 habitants. Il s'agit d'une population jeune : 62% de la population sénartaise est âgée de moins de 40 ans et 47% de moins de 30 ans³. Depuis sa création, le SAN Sénart a permis, grâce à l'intercommunalité, de mobiliser l'ensemble des acteurs territoriaux pour construire de nouveaux quartiers, développer des équipements publics et privés, améliorer les transports et favoriser le

¹ <http://www.marathon-senart.com/plus-dinfos/chiffres-cles/> (consulté le 29 avril 2010).

² Opération d'urbanisme à caractère juridique spécifique. L'Etat y conserve la maîtrise de la politique d'urbanisme au travers de la création d'un Etablissement Public d'Aménagement.

³ Fiche d'identité du SAN Sénart, 2011.

développement économique via l'implantation de nouvelles entreprises. En 2010, le rapport d'activités du SAN Sénart dénombre 2 880 entreprises sur le territoire et 36 600 emplois. Le territoire compte également 1 100 associations.

1.2.2. Activités

Comme nous l'avons expliqué, le SAN Sénart travaille en étroite collaboration avec les communes qui le composent. Celles-ci conservent leurs compétences de proximité et transfèrent au SAN les compétences d'intérêt intercommunal. Le rapport d'activités 2010 du SAN Sénart détaille l'ensemble des projets menés et permet d'établir la liste des compétences de l'intercommunalité, à savoir :

- la maîtrise d'ouvrage des équipements scolaires, sportifs, culturels et sociaux,
- le développement économique,
- les transports publics,
- les espaces publics intercommunaux (parcs d'activités économiques, voiries et espaces verts intercommunaux, éclairage public...),
- la gestion des réseaux d'assainissement, d'eau et de télécommunication,
- l'environnement (plan climat territorial, Maison de l'Environnement...),
- l'urbanisme,
- les relations internationales et européennes.

Le SAN Sénart développe également des activités dans les domaines de l'éducation, de la culture, du sport et de la solidarité : soutien aux collèges et lycées, au sport de haut niveau, à la formation, aux associations, développement du site universitaire, organisation de manifestations intercommunales (Marathon, Défi sportif inter-entreprises, Forum des étudiants, Fête du Carré...)¹.

Dans le domaine sportif, le SAN Sénart s'implique en matière de construction d'équipements, d'organisation d'événements et de soutien aux sportifs et aux clubs. Tous les clubs sportifs ont la possibilité de demander le soutien logistique (prêt de matériel) du SAN Sénart pour l'organisation de manifestations sportives. De plus, une aide financière est apportée aux clubs de haut niveau ou de bon niveau² de l'agglomération sénartaise ainsi qu'à 26 sportifs de haut niveau. Le SAN Sénart subventionne également des clubs

¹ Fiche d'identité du SAN Sénart, 2011.

² Évoluant au sein des divisions nationales de leur championnat de France

intercommunaux portant les couleurs de Sénart avec l'objectif de favoriser l'émergence de projets sportifs intercommunaux et l'évolution de ces clubs, à moyen terme, au niveau national.

Outre le Marathon de Sénart, le SAN organise deux autres événements sportifs. Les « Vélofolies de Sénart » se déroulent tous les deux ans (en alternance avec un événement culturel). Elles réunissent environ 1 500 participants qui, encadrés par les associations de cyclotourisme de Sénart, peuvent parcourir en famille ou entre amis le territoire sénartais. Le « Défi inter-entreprises » rassemble les salariés et chefs d'entreprise de l'agglomération et des environs pour leur permettre d'élargir leur réseau professionnel tout en défendant les couleurs de leur entreprise à l'occasion d'un relais sportif associant trois disciplines sur des distances accessibles à tous : 3 km de course à pied, 6 KM de VTT et 600m de canoë. Les équipes sont composées de 4 salariés. En 2010, 85 équipes ont participé à l'événement, soit 340 compétiteurs. Ces deux événements sportifs ont en commun avec le Marathon de Sénart un objectif de valorisation du territoire.

1.2.3. Organisation humaine

Le Comité Syndical assure la direction politique du SAN. Il est composé de 39 élus désignés par les conseils municipaux des communes, au prorata du nombre de leurs habitants. Il est renouvelé après chaque élection municipale et désigne alors son nouveau président et ses vice-présidents. Les délibérations du San sont examinées en commissions puis adoptées lors de l'assemblée syndicale, qui se réunit toutes les 5 semaines. Le Comité Syndical est organisé en trois commissions :

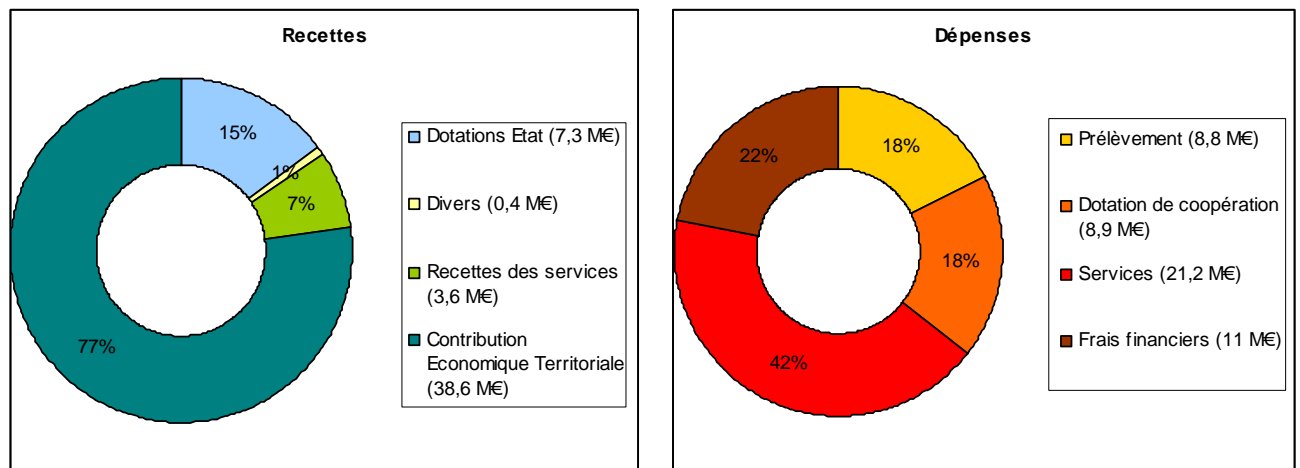
- La commission développement qui regroupe les domaines de l'urbanisme, du développement économique, de l'emploi, de la formation, de l'environnement, du commerce et de l'université ;
- La commission ville qui rassemble les domaines de l'action culturelle, du sport, de l'action sociale, du logement, de la prévention-sécurité et des événements urbains ;

- La commission gestion urbaine qui recouvre les domaines des transports, des équipements, des réseaux d'eau et d'assainissement, des réseaux câblés, de l'éclairage public, de la voirie et des espaces verts.¹

Les services du SAN Sénart comprennent 141 salariés répartis au sein de 4 grandes directions (direction fonctionnelle, direction ville, direction développement et direction services techniques) et de trois services transversaux (relations internationales, ressources humaines et communication). Le service des sports dépend du service événements urbains, culture et sport, lui-même rattaché à la direction ville du SAN.²

1.2.4. Organisation financière

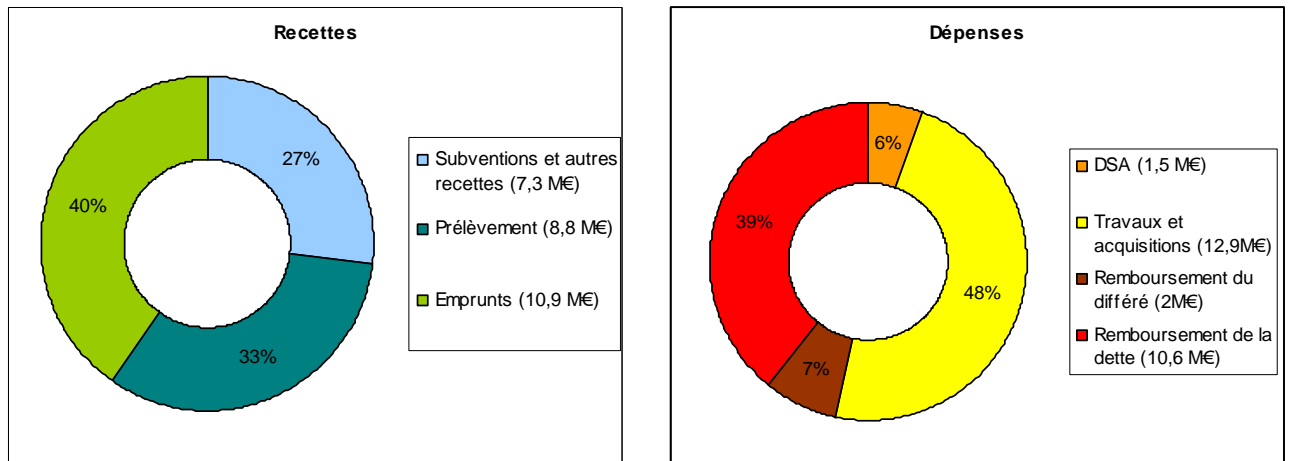
En 2010, le budget total du SAN Sénart s'élève à 76,9 millions d'euros répartis en un budget de fonctionnement (49,9 M€) et un budget d'investissement (27 M€). Il sert à financer la construction d'équipements, la réalisation d'espaces publics et, plus généralement la politique intercommunale menée (voir p. 249). Sa principale ressource est la contribution économique territoriale versée par les entreprises implantées sur son territoire.



Graphique 4-5 : Budget de fonctionnement du SAN Sénart en 2010, en millions d'euros (source : rapport d'activités du SAN Sénart, 2010)

¹ <http://www.senart.com/san-de-senart/elus-du-san/le-comite-syndical/> (consulté le 29 avril 2010).

² Voir organigramme du SAN Sénart – Annexe 2.15.



Graphique 4-6 : Budget d'investissement du SAN Sénart en 2010, en millions d'euros
(source : rapport d'activités du SAN Sénart, 2010)

1.3. La Responsabilité Sociétale du Marathon de Sénart

Sur la base des informations présentées précédemment et des informations recueillies au cours de la phase de terrain de cette recherche (entretiens, analyse documentaire et observation lors de l'événement, voir annexes 2.) nous allons maintenant étudier et analyser la démarche de RSE du Marathon de Sénart. L'événement étant organisé par le SAN Sénart, la stratégie de RSE menée s'inscrit logiquement dans le cadre de la politique générale de l'agglomération. Nous présenterons donc, dans un premier temps, la démarche de RSE du SAN Sénart, avant d'analyser, dans un second temps, les responsabilités et les actions de RSE de l'événement en lui-même.

1.3.1. La démarche de RSE du SAN de Sénart

Comme nous l'avons établi au cours du premier chapitre (pp. 115-116), les entreprises ne sont pas les seules organisations à avoir une responsabilité sociétale. Nous continuons d'utiliser le terme de RSE, en référence au cadre d'analyse théorique que le concept recouvre. Toutefois, il s'agit bien d'analyser la responsabilité sociétale de l'organisation qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une collectivité territoriale ou d'une association et d'étudier la manière dont l'organisation concernée assume ses responsabilités à l'égard de ses parties prenantes.

Tout comme il pourrait sembler naturel de conférer aux organisations sportives un « ADN » favorable aux démarches de RSE¹, il pourrait paraître logique de conclure à des prédispositions favorables à la RSE dans le cas des collectivités territoriales. Toutefois, la RSE ne tient pas seulement aux missions de l'organisation, mais à la manière dont l'organisation les remplit, aux choix stratégiques effectués et au comportement qu'elle adopte à l'égard de ses parties prenantes. Dans cette perspective, nous avons analysé les activités du SAN Sénart afin d'identifier les actions relevant d'une démarche de RSE. Au final, il apparaît que le SAN Sénart fait preuve d'un certain volontarisme en matière de RSE, notamment à travers sa démarche environnementale. En outre, l'agglomération démontre une grande cohérence et une complémentarité entre ses activités, ce qui est particulièrement favorable à la RSE.

Le volet économique de la démarche de RSE du SAN Sénart s'enracine dans sa mission de soutien du développement économique du territoire. Un des objectifs principaux du SAN est de favoriser l'implantation et le développement d'entreprises sur le territoire de l'agglomération. Le dispositif mis en place pour accompagner les entreprises qui font le choix de s'établir à Sénart et favoriser leur intégration dans le tissu économique local va au-delà des mécanismes traditionnels (avantages fiscaux des villes nouvelles, parcs d'activités, etc.) et illustre la dimension économique de la stratégie de RSE du SAN. Ainsi, la pépinière d'entreprises est un dispositif d'accueil et d'hébergement des jeunes dirigeants d'entreprises qui favorise la création d'entreprises sur le territoire. Elle fournit plusieurs types de prestations et permet de sécuriser et d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans leurs démarches. Elle met à disposition des services communs (standard, réception et distribution du courrier, salles de réunion) et permet surtout aux jeunes entrepreneurs de bénéficier d'un environnement de travail de qualité (bureaux, cafétéria, documentation) et d'un accompagnement propice à leur réussite (formations, conseils juridiques, comptables et en ressources humaines).

Le SAN Sénart s'est engagé, depuis 1999, dans une démarche de développement durable pour la gestion de ses parcs d'activités (construction durable, gestion des déchets, de l'eau, de l'énergie, intégration dans l'environnement urbain, gestion différenciée des espaces verts). Dans le cadre de cette démarche, les entreprises installées dans ces parcs d'activités

¹ Voir chapitre 2, p. 148

sont invitées à signer une charte de développement durable. Dans le prolongement de ce travail sur les parcs d'activités, Sénart accueillera l'un des premiers Ecopôles d'Ile-de-France. Ce parc d'activités nouvelle génération sera non seulement conçu et géré selon des principes environnementaux, mais il accueillera des entreprises qui travaillent dans le domaine des « éco-activités »¹. Cette réalisation parachèvera la démarche du SAN qui favorise depuis plusieurs années le développement de ces « éco-activités ». L'agglomération a ainsi été à l'origine de la création d'un « club éco-activités » qui regroupe une vingtaine d'entreprises du secteur. Le club a pour objet de favoriser leur développement commercial, de valoriser et de promouvoir leurs savoir-faire et de développer une plate-forme de veille.

Les dimensions environnementale et économique de la démarche de RSE du SAN Sénart sont donc fortement liées. L'engagement écologique de l'agglomération se traduit également par l'élaboration d'un Plan Climat visant à maîtriser la consommation énergétique sur le territoire et à diminuer les émissions de gaz à effets de serre.² Le SAN Sénart a également une action envers les promoteurs immobiliers³ qui doivent, depuis 2005, obtenir la certification Cerqual « Habitat & Environnement ».⁴

Toujours dans cette démarche environnementale, le SAN Sénart a développé son réseau de transports en commun et de pistes cyclables. Il a également développé les activités de la Maison de l'Environnement pour mieux informer et éduquer les différents publics de l'agglomération aux enjeux du développement durable.⁵

Le volet social de la démarche de RSE du SAN Sénart est mis en œuvre par le contrat urbain de cohésion sociale. Il s'agit d'un document d'action stratégique élaboré par les acteurs et les partenaires locaux. Il définit le projet urbain et social qui doit permettre d'améliorer la vie quotidienne des habitants et de favoriser l'égalité des chances entre tous les habitants d'un

¹ Sont considérées comme relevant du secteur des éco-activités « *les entreprises qui produisent des biens et services destinés à mesurer, prévenir, limiter, réduire ou corriger les atteintes à la qualité de l'eau, de l'air et des sols, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes. Elles incluent les technologies, services et biens qui réduisent les risques environnementaux et minimisent la pollution et l'utilisation des ressources* » (Source : OCDE).

² Plan Climat Sénart, 2011.

³ 800 nouveaux logements sont construits chaque année sur l'agglomération.

⁴ http://www.cerqual.fr/cerqual/habitat_environnement/ (consulté le 1^{er} mars 2012).

⁵ Nous ne présentons ici que certaines des actions de RSE du SAN Sénart qui nous paraissent les plus représentatives de la stratégie menée. L'ensemble de la démarche de développement durable du SAN Sénart est présenté dans le document « Sénart, carrément durable » (disponible sur : www.senart.com/fileadmin/SENART/MEDIA/environnement/praquetteenvironnement/PlaquetteenvironnementBD.pdf).

même territoire (accès à l'emploi, insertion et formation professionnelle, lutte contre la délinquance, santé, éducation, vie sociale, sportive et culturelle, etc.).¹

1.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Marathon de Sénart

Nous allons maintenant aborder la question des responsabilités du Marathon de Sénart et des actions de RSE entreprises. La démarche de RSE mise en œuvre sur l'événement s'inscrit dans le contexte de la stratégie globale du SAN Sénart que nous avons décrite précédemment. Nous rappelons que nous retenons l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organismes d'Événements Sportifs (RSOES)² pour la description et l'analyse des responsabilités des événements étudiés. Dans son acception anglo-saxonne, la RSOES suppose le respect des responsabilités légales et réglementaires de l'événement (cf. p. 164). Cependant, afin de faciliter la lecture de la figure 4-3 et de ne pas réitérer les propos tenus précédemment, nous nous attachons, ici, à repérer les responsabilités allant au-delà des obligations légales (par exemple ne figure pas la nécessité d'assurer la sécurité).

Pour dresser la liste des responsabilités du Marathon de Sénart, nous nous appuyons, notamment, sur la liste des engagements sociétaux de l'organisation³, les entretiens menés et l'observation du déroulé de l'événement. Nous présentons simultanément des exemples d'actions de RSE menées dans chacun des domaines évoqués.

Les responsabilités économiques du Marathon de Sénart

Un des engagements des organisateurs du Marathon de Sénart, en termes de responsabilité économique, est de développer les achats éthiques et responsables. Christophe Neves explique que les procédures de marchés publics intègrent progressivement une pondération de plus en plus forte des critères environnementaux :

¹ <http://www.senart.com/san-de-senart/competences-du-san/social/> (consulté le 1^{er} mars 2012)

² Cf. Chapitre 2 p. 165

³ Dossier de Presse du 11^{ème} Marathon de Sénart, 1^{er} Mai 2010.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

« Dans les appels d'offres, en fait, il y a une partie technicité, prix et maintenant on va de plus en plus afficher les aspects environnementaux. Et ensuite ce qu'on voyait à 5 % est en train d'être augmenté à 10 %, voire 20 %. »¹

Les organisateurs de l'événement prennent donc de plus en plus en compte la dimension environnementale dans leur politique d'achats. Ils privilégient, par ailleurs, les partenaires et fournisseurs locaux. La médaille remise aux athlètes qui franchissent la ligne d'arrivée a ainsi été réalisée pendant 10 ans par Lalique qui était implantée à Combs-la-Ville. Suite au déménagement de l'entreprise en Alsace, les organisateurs se sont rapprochés de la verrerie d'art de Soisy-sur-École (91), située à proximité de Sénart. Les organisateurs assurent également la promotion du commerce équitable et de proximité sur les stands d'informations des villages Départ et Arrivée. Cette démarche s'inscrit dans le cadre plus large de la stratégie du SAN Sénart qui, au travers de sa Charte des Relations Internationales, cherche à favoriser les achats éthiques et responsables et à développer le commerce équitable.

Le SAN Sénart, nous l'avons vu, a pour vocation de développer économiquement le territoire de l'agglomération. Une responsabilité économique de l'événement est donc d'avoir un impact économique positif sur les entreprises du territoire (hôtellerie, restauration...). Le SAN Sénart s'engage à évaluer et favoriser cet impact économique. Il propose ainsi aux coureurs, en partenariat avec deux hôtels de Sénart, un « forfait confort » incluant l'hébergement et la restauration des participants.²

L'organisation d'un tel événement est aussi l'occasion, pour les associations sportives locales, de se mobiliser et de développer leur réseau de licenciés, de bénévoles et de partenaires. Le Marathon de Sénart a donc également un impact positif sur le tissu associatif car il s'engage à valoriser l'implication des clubs de l'agglomération dans l'organisation de l'événement.

Enfin, le service des sports du SAN Sénart mène une stratégie adaptée vis-à-vis de ses partenaires. D'une part, les organisateurs du Marathon s'appuient sur les compétences techniques de leurs partenaires pour améliorer l'éco-conception de l'événement. D'autre part, ils créent et animent un véritable réseau des partenaires pour favoriser les échanges entre eux. Deux partenariats reposent particulièrement sur le dispositif d'échange de compétences qui

¹ Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² <http://www.marathon-senart.com/confort/hebergement/> (consulté le 29 avril 2010).

permet de favoriser l'éco-conception de l'événement : Véolia Transport et Eaux de Sénart. Dans les deux cas, les partenaires permettent aux organisateurs d'améliorer leur démarche environnementale. Grâce au partenariat avec Véolia Transport les coureurs, les bénévoles et les spectateurs ont à leur disposition des navettes entre les villages Départ et Arrivée et les principaux pôles de transports. Le partenariat avec les Eaux de Sénart permet, quant à lui, d'alimenter les points de ravitaillement et d'épongeage en eau du robinet et donc d'éliminer la majeure partie des bouteilles en plastique (plus de 27 000 avant la mise en place de ce dispositif).¹ Par ailleurs, le service des sports du SAN Sénart anime le réseau des partenaires de l'événement de manière très active afin de favoriser les échanges et développer les liens économiques entre les partenaires de l'événement :

« Nos partenaires privés, eux, ils sont dans un but, il faut être très clair, très franc, de réseau économique. Dernièrement j'ai rencontré un sponsor, qui nous a dit, nous, à travers votre événement, on ne met pas simplement un chèque, on est là pour créer du lien économique. C'est-à-dire en fait, qu'à travers les entreprises qu'on vous a citées, ce qu'ils veulent, c'est se rencontrer et faire du business et on leur permet de faire ça et on l'affiche ouvertement. »²

Afin de développer et d'animer ce réseau des partenaires, les organisateurs du Marathon de Sénart organisent, avant l'événement, une soirée des partenaires à laquelle sont également conviés les élus du SAN et des communes. Un accueil spécifique leur est bien entendu dédié le jour de l'événement et ils ont également la possibilité de participer au relais Ekiden qui a été conçu en grande partie pour eux. En 2010, 32 équipes de partenaires ont participé au relais Ekiden, ce qui représente 192 coureurs. Après le marathon, les partenaires sont encore une fois conviés à un petit déjeuner au cours duquel ils présentent leurs activités. Pour Christophe Neves, responsable du service des sports du SAN Sénart, *« ils sont présents pour ce réseau. »³*

Les responsabilités économiques du Marathon de Sénart se traduisent donc par des engagements forts, structurés et cohérents vis-à-vis des partenaires et fournisseurs de l'événement, et, plus généralement, de l'ensemble du tissu économique et associatif local.

¹ Entretien avec Nicolas Levy, le 30 avril 2010 – Annexe 2.5.

² Christophe Neves, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

³ Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

Les responsabilités sociales du Marathon de Sénart

Les responsabilités sociales du Marathon de Sénart sont de plusieurs ordres. Il s'agit tout d'abord de proposer un événement accessible au plus grand nombre et de lutter ainsi contre l'exclusion de certaines catégories de population. Les organisateurs veillent à ce que la conception de l'événement permette d'accueillir tous les publics :

- Le parcours est adapté aux **athlètes handicapés** en fauteuil roulant.
- Des réductions tarifaires sont appliquées pour les **demandeurs d'emploi** et les groupes.
- Les **athlètes féminines** bénéficient de conditions d'accueil spécifiques (vestiaires séparés, sanitaires sur le parcours) et de la possibilité de participer, en équipe, au relais Ekiden. En outre, les primes versées aux marathoniennes sont identiques à celles des hommes.
- L'événement s'ouvre également aux **jeunes** qui peuvent participer au relais Ekiden et qui sont visés par des actions de sensibilisation organisées dans les écoles à l'occasion de l'événement (par exemple dans les cantines scolaires, sur le sujet de la nutrition).
- Parallèlement au Marathon, le service des sports du SAN Sénart a développé la Sénartaise, une course de 11 km, accessible à **un public plus large** : « *c'est une course populaire et ouverte à tous. C'était justement pour offrir à ce public de Sénart qui voyait passer le marathon mais pour qui c'était inaccessible, de pouvoir quand même participer à l'événement sur une distance plus accessible.* »¹ Pour accompagner les sportifs et sportives qui souhaitent s'inscrire à cette course, un programme et des conseils d'entraînement sont diffusés dans le journal du SAN Sénart.

La qualité de l'organisation et la convivialité de l'événement sont reconnues et saluées par les compétiteurs.² Il s'agit d'un enjeu crucial pour les organisateurs qui visent, d'une part, à fidéliser les compétiteurs³ et, d'autre part, à assurer les conditions de réussite du défi sportif que représente ce type de course. Assurer la sécurité, mais aussi, au-delà, le confort des

¹ Stéphane Etchevers, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² Référence explicite dans le discours du vainqueur du marathon, Vincent Rousseau, à l'occasion de la remise de trophée ainsi que dans les commentaires recueillis auprès des marathoniens à leur arrivée.

³ Le marathon de Sénart atteint un taux de fidélisation des coureurs de 30% contre une moyenne française de 10% (source : dossier de presse de la 11^{ème} édition du Marathon de Sénart).

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

coureurs fait donc partie des responsabilités sociales des organisateurs du Marathon de Sénart. Dans cette logique, les coureurs peuvent être pris en charge par l'organisation pour leur transport sur l'agglomération, leur hébergement et leur restauration (forfait confort). Pendant la course, des meneurs d'allure sont présents pour accompagner les coureurs. Ils sont équipés de flammes de couleur pour être aisément repérables. Leur présence permet aux coureurs de suivre un rythme adapté à leur objectif (3h, 3h15, 3h30, 3h45, 4h et 4h30). Enfin, l'important dispositif de secours (médecins urgentistes, sapeurs pompiers, secouristes) est complété, à l'arrivée, par la présence d'ostéopathes, de kinésithérapeutes et de podologues pour le bien-être des coureurs.

Les organisateurs du Marathon de Sénart mettent aussi l'accent sur la dimension solidaire de l'événement en soutenant, chaque année, des associations caritatives ou humanitaires. En 2010, les organisateurs ont mis en lumière l'association « la Chaîne de l'Espoir » qui intervient dans plus de 30 pays pour offrir un accès aux soins et à l'éducation aux enfants les plus démunis. Plusieurs coureurs ont porté les couleurs de l'association sur la Sénartaise et sur le marathon et ont rassemblé 1055 € de dons. Pour cette édition 2010, le service des sports du SAN Sénart a décidé de promouvoir la solidarité en accueillant, sur le village Arrivée, les professionnels et bénévoles de l'Etablissement Français du Sang pour une grande collecte de sang. L'idée est de profiter de la présence des milliers de personnes (spectateurs, bénévoles et organisateurs) pour leur proposer de donner leur sang et les inciter à devenir donneur régulier. Au total, 291 personnes ont donné leur sang à cette occasion (dont plus de 100 nouveaux donneurs) ce qui représente la plus importante collecte de sang d'Ile-de-France.¹

Enfin, l'animation du réseau de bénévoles et la mobilisation de la population sénartaise à l'occasion de cet événement permettent de développer le lien social sur le territoire de l'agglomération. Cette fonction s'inscrit en parallèle de la mission de développement du réseau économique (partenaires, fournisseurs) et relève également de la responsabilité des organisateurs.

¹ Compte-rendu de la réunion du 1^{er} juin 2010 du groupe de travail sport du SAN Sénart – Annexe 2.18.

Les responsabilités environnementales du Marathon de Sénart

Comme tout événement sportif, l'organisation du Marathon de Sénart a un impact potentiellement négatif sur l'environnement (émissions de gaz à effet de serre liées aux transports, déchets, nuisances pour les riverains, etc.). La démarche de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart les conduit à mettre en place des mesures de responsabilité environnementale visant à limiter cet impact négatif.

Un des objectifs de l'organisation en la matière est de faire évoluer ses modes de fonctionnement. Pour cela, le service des sports du SAN Sénart utilise l'outil ADERE¹ qui leur permet d'évaluer l'impact de l'événement sur l'environnement et de s'engager dans une démarche de progression. Les organisateurs développent également des outils de communication non millésimés pour éviter le gâchis et réutiliser le maximum de matériels d'une édition sur l'autre. La limitation de la production de papier est également un objectif qui passe par le développement du site Internet et une communication importante sur la possibilité de s'inscrire en ligne.² De plus, plus aucun tract papier n'est distribué par la caravane publicitaire (ni du SAN Sénart, ni des partenaires).

Les organisateurs de l'événement mettent en place plusieurs actions environnementales sur le parcours. L'une des plus visibles et innovantes sur l'édition 2010 du marathon est l'approvisionnement en eau du robinet de tous les points de ravitaillement du parcours. Ce dispositif repose sur les compétences techniques des Eaux de Sénart, partenaire de l'événement. L'entreprise assure la distribution d'eau potable sur l'ensemble du parcours grâce à un dispositif technique spécifique à l'événement et à la mobilisation de quatre agents tout au long de la journée.³ L'approvisionnement en eau potable des points de ravitaillement a permis d'éliminer une part des déchets produits à l'occasion de l'événement (27 000 bouteilles en plastique). Il constitue un challenge intéressant pour les Eaux de Sénart qui communiquent sur leur participation à cet événement en interne. Les points de ravitaillement

¹ L'outil ADERE permet d'établir gratuitement et en toute autonomie un diagnostic de l'impact environnemental de son événement. Il repose sur l'analyse de 6 thématiques (alimentation, sensibilisation, transports, hébergement, communication et lieux, technique & décoration) et propose des conseils pour améliorer sa démarche. Par ailleurs, il permet de s'engager dans une logique de progression puisque les résultats, les objectifs et les analyses effectuées sont conservés d'année en année. Il a été conçu par le Collectif pour des événements responsables qui regroupe notamment l'ADEME, la FNH, l'UFOLEP et l'ANAé.

² En 2010, environ 50% des inscriptions se sont faites en ligne (source : Stéphane Etchevers, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.).

³ Nicolas Levy, responsable communication des Eaux de Sénart, entretien du 30 avril 2010 – Annexe 2.5.

sont aussi alimentés en fruits bio (oranges et bananes) grâce au partenariat avec Carrefour. Par ailleurs, l'ensemble de la signalétique du parcours¹ doit être refaite et la nouvelle signalétique est conçue dans des matériaux possédant une durée de vie d'une trentaine d'années. Enfin, un des aspects essentiels de la gestion environnementale du parcours a trait au tri et au ramassage des déchets. Les bénévoles des points de ravitaillement sont formés au tri des déchets et ont pour mission d'assurer le nettoyage des points de ravitaillement. Chaque municipalité est responsable de la portion du parcours sur le territoire de sa commune. Les services du SAN Sénart s'appuient donc sur les communes ainsi que sur un partenariat avec le SIVOM² pour rendre le parcours propre dès le début de l'après-midi. Jean-Marc Bruel affirme que grâce au raccordement en eau potable des points de ravitaillement et à l'élimination des bouteilles en plastique, le nettoyage du parcours est facilité :

« On peut dire que le fait d'être passé par de l'eau de Sénart, d'éviter les bouteilles et tout. Bon, au niveau nettoyage, cela va beaucoup plus vite. Il y a encore, sur les 500m après le ravitaillement... jusqu'à 500m après le ravitaillement, on trouve des déchets (fruits, etc.) mais sinon, en principe, tous les ravitailleurs doivent ensuite assurer leur nettoyage. Ce qui fait que quand vous passez sur Cesson l'après-midi, il n'y a plus grand-chose (...) Il peut rester par ci par là des barrières, ça oui, mais par contre au niveau déchets, il n'y en a... allez, je ne vais pas dire zéro parce que ça serait prétentieux mais... »³

Afin d'optimiser les moyens mis en œuvre pour limiter l'impact environnemental de l'événement, une autre des responsabilités environnementales des organisateurs du Marathon de Sénart consiste à sensibiliser les acteurs de l'événement, au premier rang desquels se trouvent les coureurs et les bénévoles. La sensibilisation des coureurs repose sur la diffusion d'un code de bonne conduite⁴ qui comporte des recommandations sur la gestion des déchets pendant la course. A chaque occasion de contact avec les coureurs (confirmation d'inscription, briefing d'avant course, etc.) les organisateurs insistent sur l'organisation des points de ravitaillement et l'existence de zones pour jeter leurs déchets (bouteilles, gels énergétiques, etc.). En outre, l'organisation remet chaque année aux coureurs un cadeau et fait en sorte qu'il soit, lui aussi, un moyen de les sensibiliser à la protection de l'environnement.

¹ Le site Internet de l'événement fait état de 500 panneaux kilométriques, de circulation et d'orientation (<http://www.marathon-senart.com/plus-dinfos/chiffres-cles/>, consulté le 29 avril 2010).

² Le Syndicat Intercommunal à Vocation Multiple de la vallée de l'Yerres et des Sénarts assure, entre autres, la collecte, le traitement des déchets ménagers et le nettoyage des voies et espaces publics.

³ Entretien du 25 mai 2010 – Annexe 2.6.

⁴ En annexe du dossier de presse du Marathon de Sénart (annexe 2.9.)

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Sur l'édition 2009 du Marathon de Sénart, il s'agissait d'un filet à accrocher à la ceinture, destiné à recueillir les emballages de gel énergétique pour éviter de les jeter. En 2010, il s'agissait d'un bidon 100% recyclable.

Une grande partie de la mise en œuvre des actions environnementales de l'événement repose sur les bénévoles. Ils jouent, en particulier, un rôle primordial pour le tri et le ramassage des déchets. Les bénévoles sont donc sensibilisés à ces enjeux à l'occasion des réunions d'information menées en amont de l'événement. Les organisateurs veillent à les impliquer dans la démarche en la leur expliquant. Ainsi, le dispositif d'approvisionnement en eau des points de ravitaillement a été clairement expliqué :

« On leur explique la démarche, les raisons, l'économie de plastique, le gâchis d'eau parce que ce n'était pas uniquement le plastique qui nous a amené à ça, c'était aussi le fait que bien souvent un coureur prend deux gorgées d'eau et jette la bouteille. Sur une bouteille de 0,5 l ça fait du gâchis. »¹

L'organisation tente aussi de limiter l'impact environnemental de son événement en agissant en matière de transports. Bien que les organisateurs n'aient pas encore fait réaliser de bilan carbone de l'événement², ils sont conscients que les transports constituent le premier poste dans la production de gaz à effets de serre. En conséquence, ils ont mis en place, en partenariat avec Véolia Transport, un service de navettes³ entre les villages Départ, Arrivée, les hôtels et les principaux pôles de transport (gares RER). Afin de favoriser le covoiturage, les organisateurs du Marathon de Sénart mettent également en place un service dédié sur le site Internet de l'événement pour relayer les propositions de covoiturage entre les concurrents.

La stratégie de RSE du Marathon de Sénart s'inscrit dans une logique de progression de l'événement. L'outil ADERE est une illustration de cette volonté des organisateurs d'améliorer leurs pratiques d'édition en édition. La démarche de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart a été reconnue et saluée par la Fondation Nicolas Hulot (FNH)⁴. En 2010, le SAN Sénart a effectivement obtenu le label « Coup de cœur de la FNH » qui vise à soutenir

¹ Stéphane Etchevers, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² Il s'agit d'un projet pour une prochaine édition (2011 ou 2012).

³ Bus équipés de filtres à particules.

⁴ Devenue Fondation pour la Nature et l'Homme en 2011.

des événements de sensibilisation et de mobilisation en faveur de l'environnement organisés sur le territoire français.¹

La figure 4-3 récapitule et synthétise les différentes responsabilités sociétales du Marathon de Sénart (économiques, sociales et environnementales).

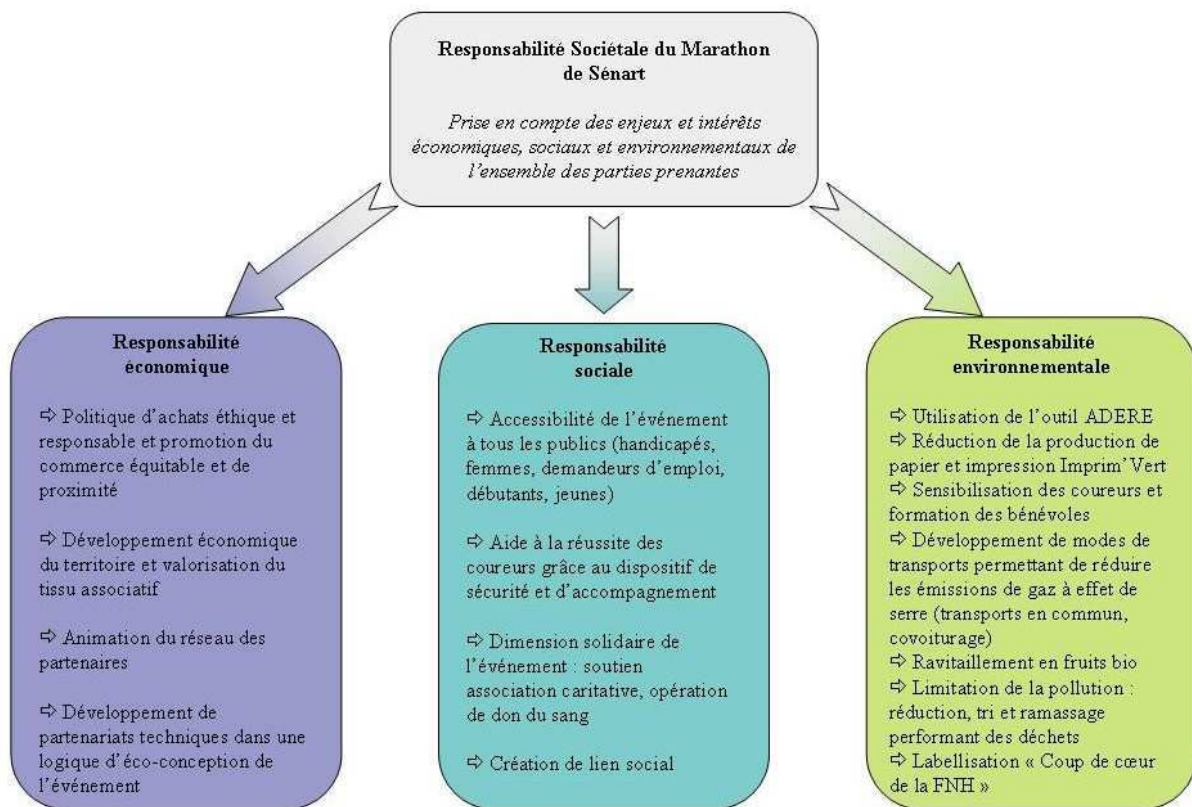


Figure 4-3 : Synthèse des responsabilités sociétales du Marathon de Sénart

Après avoir analysé les formes de responsabilité du Marathon de Sénart et détaillé les actions de RSE mises en œuvre nous allons nous attacher à caractériser les catégories de parties prenantes de l'événement et à étudier les relations que le service des sports du SAN Sénart entretient avec elles.

¹ En 2010, ce label a été décerné à 13 événements (sportifs, culturels, professionnels).

1.4. Les parties prenantes du Marathon de Sénart

1.4.1. Cartographie des parties prenantes du Marathon de Sénart

Sur la base de la figure réalisée à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995) et présentée dans le chapitre 1 (figure 1-11, p. 67), nous proposons la cartographie des parties prenantes du Marathon de Sénart suivante :

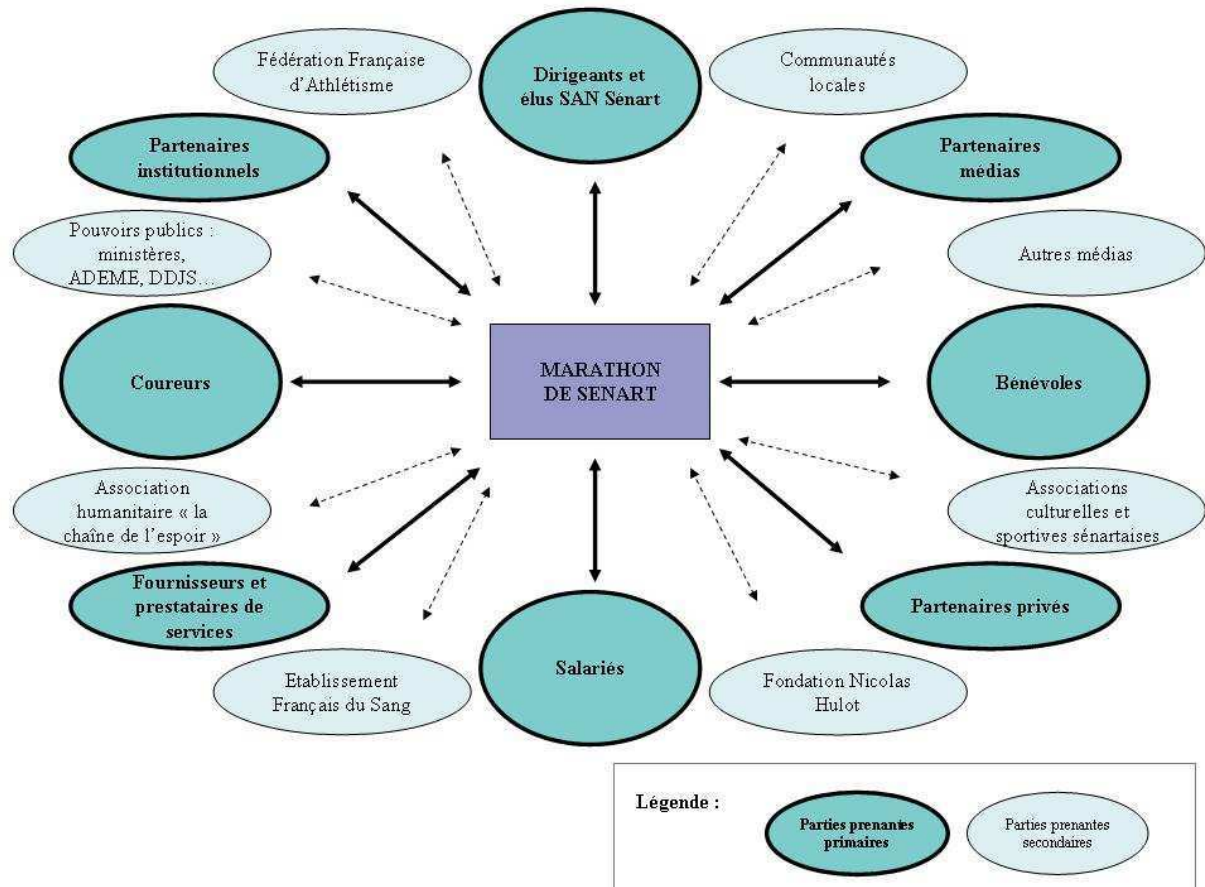


Figure 4-4 : Cartographie des parties prenantes du Marathon de Sénart

Nous distinguons les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et indispensables à sa réussite. Les relations avec les parties prenantes primaires impactent directement les performances, tant financières qu'organisationnelles, de l'événement. Les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Toutefois, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées par contrat avec lui.

1.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Marathon de Sénart

Chacune des parties prenantes, primaires ou secondaires, joue un rôle dans la stratégie de RSE du Marathon de Sénart. Le tableau 4-1 est établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (tableau 2-10, p.174). Il analyse et synthétise les différentes contributions des parties prenantes du Marathon de Sénart à sa démarche de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines). Il rend également compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE du Marathon de Sénart.

Ainsi, comme nous l'avons établi précédemment, les organisateurs du Marathon de Sénart s'appuient sur le savoir-faire technique de certains de leurs partenaires pour améliorer l'éco-conception de l'événement. Grâce au dispositif d'approvisionnement en eau potable des points de ravitaillement mis en place par les Eaux de Sénart, l'organisation a pu éliminer une partie de ses déchets (27 000 bouteilles en plastique). Les émissions de gaz à effet de serre sont restreintes grâce aux transports en commun gérés par Véolia Transport. Le SIVOM, en partenariat avec le SAN et les communes du territoire participe au ramassage et au tri des déchets et contribue à rendre l'espace public propre l'après-midi même du jour de l'événement.

Un autre exemple incontournable de la contribution des parties prenantes à la démarche de RSE du Marathon de Sénart est le rôle central joué par les bénévoles. Ils constituent une ressource humaine indispensable à la réussite de l'événement, tant par leur fonction logistique que par la qualité de leur accueil qui contribue à la réputation de convivialité de cette course. Comme nous l'avons vu, ils sont sensibilisés aux enjeux sociétaux de la course à l'occasion des réunions de préparation. En expliquant leur démarche sur l'événement, les organisateurs sensibilisent ce public aux enjeux du développement durable et jouent un rôle d'éducation et de formation des citoyens. Les bénévoles peuvent ensuite relayer les explications aux coureurs et aux spectateurs et les sensibiliser à leur tour.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

La contribution de la Fondation Nicolas Hulot à la démarche de RSE de l'événement est également intéressante car elle constitue une reconnaissance et une validation externe de la stratégie mise en œuvre par les organisateurs du Marathon de Sénart.

Tableau 4-1 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Marathon de Sénart

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
Dirigeants et élus SAN Sénart	Savoir-faire et gouvernance	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE. Gestion des relations avec les PP.
Salariés SAN Sénart	Ressource humaine, savoir-faire, compétences techniques (logistique, sponsoring, etc.)	Mise en œuvre de la stratégie de RSE. Initiatives en matière de RSE. Relations avec les PP.
Coueurs	Financement via les inscriptions. Source de réputation et d'attractivité.	Comportement éthique et responsable. Gestion des déchets. Sensibilisation.
Bénévoles	Ressource humaine. Source de réputation et d'attractivité.	Sensibilisation et participation à la limitation et au tri des déchets. Relais de communication auprès des coueurs et des spectateurs.
Partenaires privés	Financement via des contrats de partenariats. Partage de compétences (ex : Véolia Transport, Eaux de Sénart).	Développement de partenariats techniques dans une logique d'éco-conception de l'événement. Animation du tissu économique local.
Partenaires institutionnels	Sources de compétences techniques. Financement.	Participation à la démarche de RSE selon leurs missions et domaines de compétences. Communication.
Fournisseurs et prestataires de services	Production et prestations : hébergement, restauration, impression...	Appels d'offre avec critères DD. Participation aux actions de RSE de l'événement.
Médias	Communication et développement de la réputation.	Communication et relais médiatique de la démarche de RSE.
Fondation Nicolas Hulot	Evaluation de la démarche de RSE. Source de légitimité.	Communication et valorisation de l'engagement sociétal du Marathon de Sénart.
Etablissement Français du Sang	Communication et gestion de l'opération de don du sang.	Mise en œuvre d'une action de solidarité.
Spectateurs	Source de d'animation et de réputation.	Sensibilisation possible.
Communautés locales	Parties prenantes impactées par les nuisances liées à l'organisation de RG.	Sensibilisation. Prise en compte et intégration de leurs intérêts.
Fédération Française d'Athlétisme	Source de légitimité. Homologation de la course qui fait partie du championnat de France. Mise à disposition de personnels.	Relais de communication au sein des clubs FFA.
Pouvoirs publics	Financement. Source de réglementation (Etat) et d'expertise (ADEME)	Soutien et accompagnement de la démarche de RSE.
Association humanitaire « la Chaîne de l'Espoir »	Relais de communication et d'image.	Collaboration qui favorise la dimension sociétale de l'événement.
Associations sportives culturelles sénartaises	Participation à l'animation et à l'organisation de l'événement (via les bénévoles dont beaucoup sont issus des associations sénartaises).	Sensibilisation et relais de communication. Mobilisation du tissu associatif local.

1.4.3. Les relations avec les parties prenantes

La démarche de RSE des organisateurs de l'événement s'appuie sur les parties prenantes et consiste également à prendre en compte leurs intérêts (voir tableau 4-1, p. 266 et figure 2-6, p. 171). Les relations entre le Marathon de Sénart et ses parties prenantes sont caractérisées par des pressions exercées des organisateurs de l'événement envers les parties prenantes et inversement. En premier lieu, l'événement subit des pressions de certaines de ses parties prenantes pour développer sa démarche de RSE.

Les élus et dirigeants du SAN Sénart encouragent la démarche de RSE de l'événement car elle s'inscrit dans la stratégie globale de développement durable de l'agglomération. Certains élus vont même au-delà de leur rôle purement institutionnel et utilisent l'événement pour promouvoir des causes, par exemple humanitaires. En 2010, Alain Auzet, conseiller municipal à Réau et élu local du SAN Sénart s'est ainsi mobilisé pour l'association la Chaîne de l'Espoir et a contribué à la faire connaître aux organisateurs. Stéphane Etchevers note que la prise en compte du développement durable en général, et des enjeux environnementaux en particulier, s'est effectivement accrue dans une logique institutionnelle alors que le SAN Sénart se préoccupait de plus en plus d'environnement (projet d'Ecopôle, création d'un service environnement, etc.). Il remarque que la démarche sur l'événement est aussi partie de l'engagement des salariés de l'équipe d'organisation :

« C'est aussi parti de l'engagement des personnes qui travaillent avec nous dans la cellule. Nous, on était aussi touchés par ces thèmes-là donc pour le coup, c'est vrai que petit à petit on a commencé à essayer d'améliorer et de faire autrement. Pas tout changer mais améliorer ce qu'on faisait par le passé. »¹

Toutefois, lors de la phase d'observation terrain, l'équipe d'organisation nous a expliqué que les élus s'opposaient à ce que le départ et l'arrivée des courses aient lieu à Carré Sénart² car « ils tiennent à ce que l'arrivée soit à Combs-la-Ville »³. Pourtant, aux dires des organisateurs, le village serait plus performant, les transports seraient réduits, la logistique facilitée et les coûts diminués. Il apparaît donc que l'action des élus et dirigeants du SAN Sénart est essentiellement une source d'incitation aux actions de RSE mais que la logique

¹ Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² Le grand centre commercial et d'activités de l'agglomération (sur la commune de Lieusaint).

³ Stéphane Etchevers, 1^{er} mai 2010.

politique est également un frein potentiel à certaines évolutions. C'est pourquoi, sur la figure 4-5 (p. 271) nous les avons situés sur l'axe des ordonnées.

L'Etablissement Français du Sang, à travers l'association des donneurs de sang de Combs-la-Ville, a incité l'organisation à s'engager dans l'opération de don du sang menée en 2010 sur le village Arrivée de l'événement :

« En fait, cela fait deux ans, que l'Etablissement Français du Sang, enfin l'association des donneurs de sang de Combs-la-Ville, nous avait interpellé sur un sujet comme celui-ci. On a été tout de suite intéressé avec Christophe puis, pour des raisons techniques, on n'avait pas pu le mettre en place. Mais en fait, ils sont revenus très en amont vers nous cette année. Et on est en train de le construire. »¹

Certaines associations humanitaires se tournent aussi vers les organisateurs du Marathon de Sénart pour les sensibiliser à leur cause et les inciter à s'engager à leurs côtés. La Fondation Nicolas Hulot joue, quant à elle, un rôle moteur dans la démarche de RSE de l'organisation car le processus de labellisation, quoique volontaire, incite les organisateurs à s'interroger sur leur démarche de RSE et à poursuivre son amélioration (notamment via l'utilisation de l'outil ADERE qui est une des conditions d'obtention du label « coup de cœur de la FNH »).

Les parties prenantes citées ci-dessus sont source de pressions sur les organisateurs pour qu'ils s'engagent dans une démarche de RSE. Mais l'événement a lui-même un rôle moteur à l'égard de plusieurs de ses parties prenantes.

C'est le cas pour les bénévoles. Les organisateurs les sensibilisent à la démarche de RSE de l'événement pour qu'ils y prennent part activement et puissent, à leur tour, sensibiliser les publics avec lesquels ils seront en contact (spectateurs et coureurs). Par ailleurs, ils s'appuient sur l'expérience de terrain des bénévoles pour améliorer leur stratégie de RSE. A l'occasion de la soirée de remerciements des bénévoles qui se déroule une dizaine de jours après l'événement, l'équipe d'organisation est tout particulièrement attentive à recueillir les remarques et les propositions des bénévoles. Cette soirée de remerciements a donc une double fonction : renforcer le lien entre les organisateurs et les bénévoles et bénéficier d'un retour d'expérience direct de leur part.

¹ Stéphane Etchevers, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Les associations culturelles et sportives participent à l'organisation et, notamment, à l'animation de l'événement grâce à leur réseau de bénévoles. Elles bénéficient donc, tout comme les bénévoles, des efforts de sensibilisation au développement durable mis en œuvre par les organisateurs.

Les partenaires privés ainsi que les fournisseurs sont sollicités par l'organisation pour participer à sa démarche de RSE. A titre d'exemple, le partenariat avec les Eaux de Sénart était à l'origine un partenariat financier. Il a évolué, en fonction des besoins de l'organisation, et s'est transformé en un partenariat technique qui permet d'améliorer l'éco-conception de l'événement.

Les médias, qu'ils soient partenaires ou non, peuvent relayer la démarche de RSE de l'événement. Ils ne constituent pas une source de pression sur l'organisation mais sont utilisés pour communiquer sur cette démarche. En 2010, la presse généraliste et spécialisée a mis l'accent sur le label « Coup de cœur de la FNH » et sur la dimension solidaire de l'événement grâce à la collecte de sang organisée à l'arrivée.¹

Les riverains et, plus largement, l'ensemble des communautés locales, sont pris en compte par l'organisation qui met tout en œuvre pour limiter les nuisances dues à l'événement. Ils sont soumis à la campagne de communication de l'organisation du Marathon de Sénart et donc aux messages de sensibilisation sur l'environnement et la démarche solidaire de l'événement. Grâce à la communication de l'événement, ils ont par exemple été informés de l'organisation de la collecte de sang sur le village Arrivée. Ils sont donc plutôt en position de « suivre » la démarche de RSE de l'événement, ce qui n'empêche pas les organisateurs de veiller à tenir compte de leurs intérêts dans l'organisation de la course (notamment pour la réalisation du parcours et la remise en état de la voie publique).

La Fédération Française d'Athlétisme est partie prenante de l'événement puisque celui-ci fait partie du Championnat de France. Les relations avec la FFA se limitent apparemment aux relations formelles liées à la compétition (cahier des charges pour la conformité de la course, mise à disposition de personnels FFA, contrôles antidopage...).

¹ Revue de Presse du 11^{ème} Marathon de Sénart, 1^{er} mai 2010 (document transmis par l'organisation).

D'après de ce que nous avons pu constater, la FFA ne semble pas avoir une action particulière dans le but d'inciter les organisateurs à développer leur démarche de RSE.

Le Conseil Régional d'Ile-de-France et les Conseils Généraux d'Essonne et de Seine-et-Marne demandent aux organisateurs du Marathon de Sénart de respecter certains critères de développement durable. Mais les organisateurs constatent qu'ils s'imposent déjà à eux-mêmes ces critères :

« Nos partenaires institutionnels - conseil général, conseil régional - ils nous mettent les critères qu'on se soumet. Donc en fait, parfois on leur répond : vos critères de développement durable, tout ça, vous ne nous les imposez pas, parce que nous on se les impose déjà à nous-mêmes. Donc nous, on a juste à montrer ce qu'on fait et ils sont même déjà assez surpris de ce qu'on réalise. »¹

Par ailleurs, si l'Etat est source de réglementation en matière de déclaration et de sécurité, les organisateurs ne sont soumis à aucune obligation ni incitation en matière de développement durable. Globalement, les pouvoirs publics ne sont donc pas source de pression sur l'organisation en matière de RSE.

Pour finir l'analyse des relations entre l'organisateur du Marathon de Sénart et ses parties prenantes, il convient de noter que, dans certains cas, la relation est équilibrée. Autrement dit, certaines parties prenantes sont à la fois soumises à des pressions de l'organisateur et elles-mêmes source de pression. C'est le cas, en particulier, des coureurs. Si la plupart d'entre eux sont sensibilisés au développement durable par les organisateurs à l'occasion de l'événement, certains ont un rôle proactif à l'égard du service des sports du SAN Sénart qu'ils alertent sur certaines pratiques, certains effets indésirables ou qu'ils sensibilisent à certaines causes. Christophe Neves cite ainsi l'exemple d'un coureur qui, en 2008, avait interpellé l'équipe d'organisation du Marathon de Sénart en leur envoyant une photographie des déchets ramassés sur une portion du parcours.² La photographie avait marqué les esprits et incité les organisateurs à s'engager dans une stratégie de réduction des déchets. D'autres compétiteurs courent pour des associations et relayent ainsi certaines causes auprès des organisateurs, du public et des bénévoles.

¹ Christophe Neves, entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

² Entretien du 5 février 2010 – Annexe 2.4.

Les partenaires institutionnels sénartais sont également dans cette position. D'un côté, ils suivent le cahier des charges de l'organisation pour la gestion du parcours (points de ravitaillement, gestion et tri des déchets, formation des bénévoles...). D'un autre côté, ils sont intégrés, statutairement, à l'organisation et contribuent à concevoir l'événement tel qu'il est et sont en mesure de le faire évoluer.

La figure 4-5 illustre les motivations des parties prenantes pour s'associer aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, engagent l'entreprise dans une démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995).

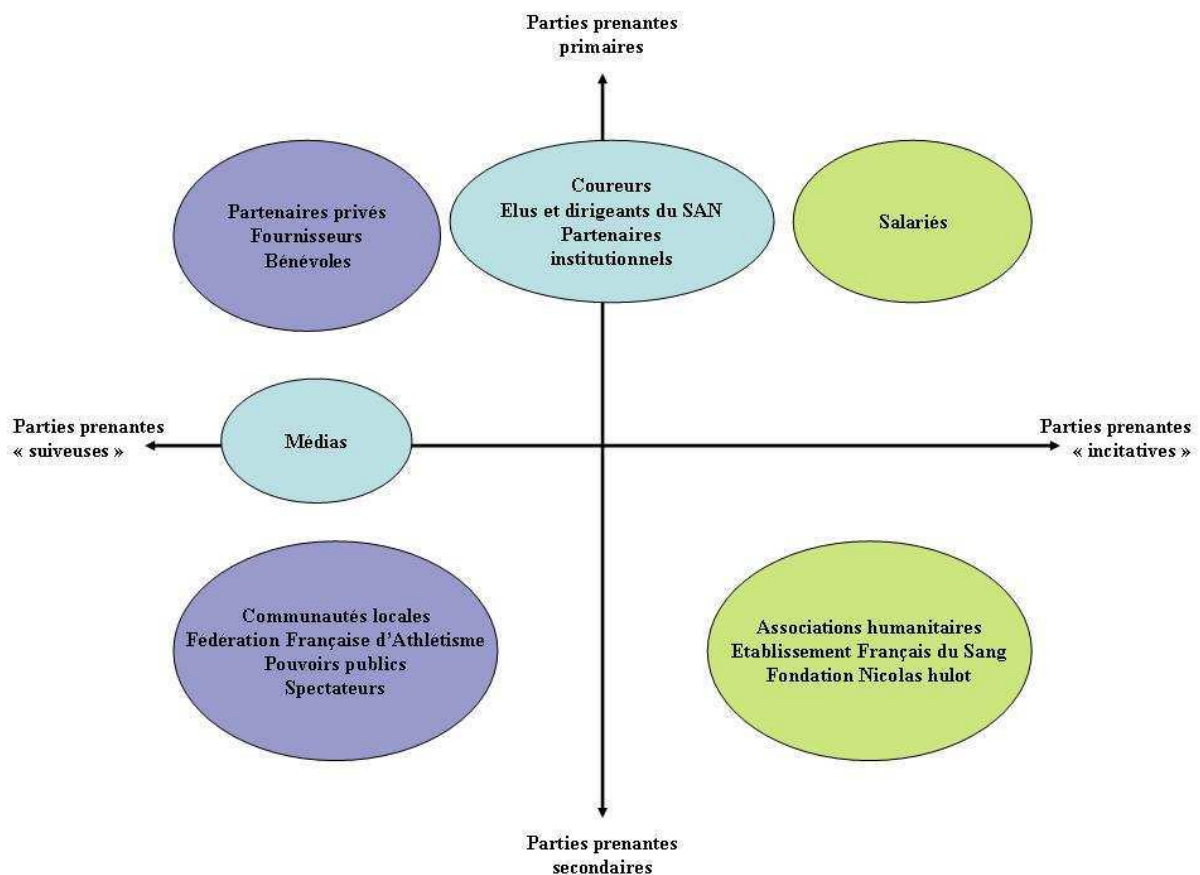


Figure 4-5 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Marathon de Sénart

Dans cette représentation, les médias sont situés sur l'axe des abscisses pour rappeler que certains d'entre eux sont des parties prenantes primaires (les partenaires médias) et d'autres des parties prenantes secondaires (les autres médias). Les coureurs, partenaires institutionnels ainsi que les élus et dirigeants du SAN Sénart sont placés sur l'axe des ordonnées car, comme nous l'avons établi, leur comportement vis-à-vis de la démarche de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart est incitatif par certains aspects et suiveur par d'autres.

1.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Marathon de Sénart en matière de RSE

Afin d'achever la présentation de cette étude de cas, nous allons maintenant utiliser la grille d'analyse élaborée au cours du chapitre 3 (tableau 3-16, p. 233) pour identifier le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs du Marathon de Sénart en matière de RSE. La typologie fait état de trois comportements organisationnels possibles en matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs. Comme le montre le tableau 4-2, **le Marathon de Sénart adopte majoritairement un comportement précurseur en matière de RSE**. Pour certains critères, le comportement peut aussi être, en partie, de type pragmatique mais l'analyse des données présentées tout au long de cette partie démontre qu'il est essentiellement de type précurseur.

Il apparaît que les organisateurs du Marathon de Sénart adoptent un comportement précurseur en matière de RSE. Ils développent des relations étroites avec leurs parties prenantes, y compris secondaires, et intègrent leurs apports dans leur processus de prise de décision. Ils favorisent les échanges permettant les retours d'expérience, que ce soit avec les partenaires, les bénévoles ou les coureurs. A titre d'exemple, la soirée de remerciements des bénévoles est l'occasion, pour les organisateurs, d'échanger avec eux sur le déroulement de l'événement et de recueillir leurs avis et propositions. Ils se situent au centre d'un réseau de parties prenantes très dense ce qui les incite à engager le dialogue avec elles et à construire des démarches de RSE concertées.¹

¹ Rôle de conciliateur au sens de Rowley (1997), voir chapitre 1, p. 104.

Tableau 4-2 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Marathon de Sénart en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence		Connaissance et prise en compte volontaire des normes et règles. Culture RSE de l'organisation et innovation organisationnelle <i>Démarche principalement interne et contenu en partie interne</i>	
Objectifs			Instrumentalisation de l'événement à des fins sociétales – Objectif de redistribution dans la communauté <i>Prépondérance des intérêts de la société</i>
Parties Prenantes			Démarches avancées de concertation Intégration des PP à la gouvernance Partage d'expériences <i>Forte densité du réseau de PP et centralité</i>
Ressources		Sensibilisation du personnel et des bénévoles à la démarche de RSE. Intégration au management (achats responsables, partenariats pour l'éco-conception...) Approche managériale et financière transversale. <i>Ressources conséquentes</i>	
Gestion de l'information			Diffusion très large d'informations sur l'événement (compte-rendu de réunion, listes des inscrits, budget...) et sur le SAN Sénart (beaucoup d'information en ligne) <i>Transparence et ouverture</i>
Outils de communication		Réalisation d'outils de communication et de sensibilisation des publics externes et internes. Limitation de la production d'outils de communication papier.	
Actions			Actions pérennes sur le long terme, intégrées au cœur des activités quotidiennes de l'organisation et concernant les 3 piliers du développement durable
Evaluation			Evaluation publique (labellisation FNH) et analyse conduisant à de nouvelles approches de gestion et à de nouveaux outils (ADERE, projet de bilan carbone)

Les organisateurs du Marathon de Sénart veillent à maximiser l'impact positif de l'événement sur les parties prenantes et à minimiser son impact négatif. Dans cette perspective, ils adoptent un comportement proactif au sens de Sethi (1975).¹ Autrement dit, ils tentent d'anticiper et de prévenir les conséquences négatives de leur comportement et l'adaptent aux besoins sociétaux, quitte à privilégier un comportement éthique au détriment de leur intérêt économique immédiat. Il semble bien qu'à ce niveau, le statut de collectivité territoriale soit déterminant par rapport au comportement organisationnel puisque la fonction même du SAN Sénart conduit l'organisation à rechercher en premier lieu l'intérêt de la collectivité dont elle a la charge.

Les nombreuses actions de sensibilisation menées auprès des parties prenantes de l'événement (partenaires, spectateurs, bénévoles, riverains...) sont autant de tentatives de faire évoluer leurs pratiques. A ce titre, le comportement des organisateurs du Marathon de

¹ Voir chapitre 1 (p. 50).

Sénart est également de type précurseur puisque, comme nous l'avons établi au cours du deuxième chapitre, ces organisations cherchent à faire évoluer le comportement de leurs parties prenantes par des stratégies de manipulation positive.¹

Autre trait caractéristique des organisations qui adoptent un comportement précurseur en matière de RSE, les organisateurs du Marathon de Sénart se soumettent volontairement à des processus d'évaluation indépendants de leur démarche de RSE. Ils ont ainsi obtenu le label « Coup de Cœur de la FNH » en 2010 et envisagent sur une des deux prochaines éditions de s'engager dans la réalisation d'un bilan carbone.

Les relations établies pour le besoin de cette recherche avec les organisateurs du Marathon de Sénart ont, en outre, confirmé qu'ils faisaient preuve d'une grande transparence puisqu'ils nous ont transmis tous les documents demandés (comptes-rendus de réunions, budget, liste des inscrits, photographies, revue de presse, etc.).

Enfin, dans le cas du Marathon de Sénart, le sport semble utilisé comme un vecteur de cohésion sociale, de développement économique et d'éducation à l'environnement. Il est un moyen au service du développement durable de la société, mais pas une fin en soi. Ce type de stratégie et d'utilisation du sport est, selon Bayle *et al.* (2011), caractéristique des organisations à but non lucratif qui intègrent la RSE dans leurs modes de fonctionnement au point qu'elle semble inscrite dans leurs « gènes ».²

Conclusion de l'étude de cas Marathon de Sénart

L'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Nous caractérisons les organisateurs d'événements sportifs en fonction de deux critères : le statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et le champ sportif d'activités (sports de nature ou non).

¹ Chapitre 2 p. 183

² Chapitre 2 p. 184

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Nous avons posé comme première hypothèse qu'il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événement sportif et le comportement stratégique en matière de RSE et que la nature de ce lien a pour conséquence que les organisations du secteur public adoptent un comportement de type pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme en matière de RSE. Le Marathon de Sénart est organisé par une collectivité territoriale. Notre première hypothèse suppose donc que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart est volontaire et de type précurseur.

La seconde hypothèse suppose que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activité des sports de nature s'engagent avec plus de volontarisme dans une démarche de RSE et sont donc plus communément amenés à adopter un comportement stratégique de type précurseur ou pragmatique en la matière. Le Marathon de Sénart n'appartenant pas à cette catégorie d'événements sportifs, nous n'attendions pas que le champ d'activité soit un facteur de renforcement du caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Nous avons établi que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart est de type précurseur. Ce résultat confirme ce que nous attendions compte tenu des hypothèses émises.

2. Le Playa Tour UFOLEP

2.1. L'événement

Le Playa Tour est un événement multisports itinérant organisé par l'UFOLEP, aux mois de juillet et août, depuis 2007. Il se déroule sur des plages du littoral français ou à proximité de plans d'eau dans les régions non côtières. En 2010, il comprend 15 étapes. Le concept consiste à aménager des espaces sportifs pour proposer des animations, des démonstrations et des initiations sportives à destination de jeunes – enfants et adolescents – affiliés ou non à l'UFOLEP. L'objectif pour l'UFOLEP et les comités départementaux qui organisent l'événement est double. Il s'agit, d'une part, de valoriser et promouvoir l'image de l'UFOLEP et, d'autre part, de toucher de potentiels adhérents et de nouveaux partenaires institutionnels (maisons de quartiers, centres sociaux, centres de loisirs, etc.).

L'organisation générale de l'événement est assurée par la Commission Nationale Jeunes de l'UFOLEP qui pilote le « Groupe de Travail Playa Tour ». Les comités départementaux qui souhaitent organiser une étape du Playa Tour doivent soumettre leur candidature à l'UFOLEP et respecter un cahier des charges. Le Groupe de Travail Playa Tour se réunit une fois par mois et rassemble un représentant de chaque comité organisateur ainsi que les membres du siège qui pilotent l'opération. L'objectif est d'assurer la cohérence de toutes les étapes pour que les différents publics accueillis participent au même type d'événement, quelque soit le comité organisateur. Il s'agit cependant de permettre aux comités départementaux qui s'engagent sur l'événement de se l'approprier et de proposer des activités en lien avec leur savoir-faire et leurs possibilités. Ainsi, le principe consiste à proposer, pour chaque étape, des activités « de base », communes à toutes les étapes et des activités « annexes » choisies par les organisateurs locaux. De manière générale, chaque étape du Playa Tour comprend :

- des initiations sportives avec des animateurs diplômés,
- des pratiques libres sous contrôle et surveillance du comité organisateur,
- des tournois amicaux,
- des démonstrations.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Comme le montre le tableau 4-3, les activités proposées sur chaque étape du Playa Tour 2010 se répartissent en trois catégories : activités de base, activités annexes et rassemblement national « beach »¹.

Tableau 4-3 : Les activités proposées sur le Playa Tour 2010²

<p style="text-align: center;">Activités de base</p> <p style="text-align: center;"><i>Obligatoires</i></p>	<p style="text-align: center;">Beach Volley Soccer Ball Sand Rugby Sand Ball Ateliers « Ecoles de Sport »</p>	<p style="text-align: center;">Activités présentes à chaque étape</p>
<p style="text-align: center;">Activités sportives et/ou culturelles annexes</p> <p style="text-align: center;"><i>Facultatifs mais recommandés</i></p>	<p style="text-align: center;">Exemples : Trampoline, surf, char à voile, village associatif, concert...</p>	<p style="text-align: center;">La mise en place de ces activités dépend des potentialités locales (site de l'événement, associations locales, etc.)</p>
<p style="text-align: center;">Rassemblement National</p>	<p style="text-align: center;">Beach Volley Sand Ball Sand Rugby BMX, Trial...</p>	

Chaque comité organisateur local désigne un coordonnateur pour son étape. Il participe aux réunions du Groupe de Travail Playa Tour et a pour mission de piloter l'ensemble du projet. Il lui revient en premier lieu, de sélectionner le site adapté à la réception de l'étape et de gérer les relations avec la municipalité et les partenaires locaux pour l'aménagement du site et les autorisations nécessaires. Il se charge également de proposer une organisation spatiale du site (disposition des différents terrains de sport, scène, secours, etc.). Le coordonnateur de l'étape s'appuie sur les associations locales affiliées au comité pour assurer l'animation sportive des activités de base et proposer des activités « annexes » en fonction des potentialités géographiques. Il coordonne la logistique nécessaire à l'événement, dont une partie est fournie par l'UFOLEP. Il est responsable du budget de la manifestation et doit effectuer les recherches de partenariats et les demandes de subventions nécessaires pour compléter son financement (l'UFOLEP fournit une dotation de base de 3 100 € maximum par étape³ qu'il convient de compléter). Le coordonnateur local assure également la communication locale de

¹ Il s'agit de tournois de sports de plage (beach volley, sand beach, BMX,...) ouverts à tous (licenciés ou non).

² Source : cahier des charges Playa Tour 2010

³ Voir sous-partie sur les moyens financiers du Playa Tour, p. 281-283

l'événement (médias, flyers, affiches, site Internet, etc.) et doit organiser un « temps protocolaire » d'inauguration ou de clôture de l'événement réunissant les élus, partenaires et financeurs.

2.1.1. Historique

Créé en 2007, le Playa Tour est un événement national dont chacune des étapes est organisée par un comité départemental de l'UFOLEP. Initialement, le premier objectif de l'UFOLEP, à travers la création de cet événement, était de fédérer le maximum de comités pour toucher de nouveaux publics et faire découvrir les activités de l'UFOLEP. Comme nous le verrons, cette fédération sportive s'investit dans le champ du développement durable. Aussi, a-t-elle souhaité, à compter de 2010, rajouter un second objectif en lien avec sa stratégie de développement durable. L'UFOLEP souhaite que le Playa Tour devienne « *un exemple de manifestation éco-responsable pour l'ensemble du réseau* »¹. Dans cette logique, le cahier des charges de l'événement a imposé à tous les organisateurs locaux des préconisations pour que l'événement soit économiquement responsable et ait un impact écologique limité :

*« Cette année il y a une vraie volonté de faire en sorte que la thématique développement durable soit prise en compte par nos différentes étapes qui mettent en place le Playa. Sachant que jusqu'à cette année, encore une fois, notre objectif c'était de fédérer un maximum de comités départementaux. Vu que là, on a atteint notre objectif, on passe vraiment à celui de l'organisation et à faire en sorte que l'événement réponde vraiment à nos attentes. »*²

A l'origine, il s'agissait – comme son nom l'indique – d'une tournée des plages et seuls les comités départementaux du littoral français pouvaient participer à l'organisation de cet événement et proposer une étape sur leur territoire. A partir de 2010, le concept de l'événement a évolué, de manière à pouvoir toucher un public plus large. Les comités départementaux qui le souhaitent ont pu proposer d'organiser une étape du Playa Tour 2010

¹ Dossier de présentation du Playa Tour 2010

² Adil El Ouadehe, Responsable du Playa Tour UFOLEP, entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

autour d'un plan d'eau. Cela a permis à l'événement de « rentrer dans les terres »¹ et de toucher un public plus large.

En 2010, pour sa 4^{ème} édition, le Playa Tour a mobilisé 12 comités départementaux qui ont organisé 15 étapes. Au total, 17 287 personnes ont participé aux différentes étapes du Playa Tour au cours des mois de juillet et août 2010.

2.1.2. Les étapes du Playa Tour 2010

Le Playa Tour 2010 comporte 15 étapes organisées par 12 comités départementaux différents. Le comité de la Meuse organise deux étapes (Lac du Der et Lac de Maline) et le comité du Var organise trois étapes (La Londe des Maures, La Seyne-sur-Mer et Toulon).

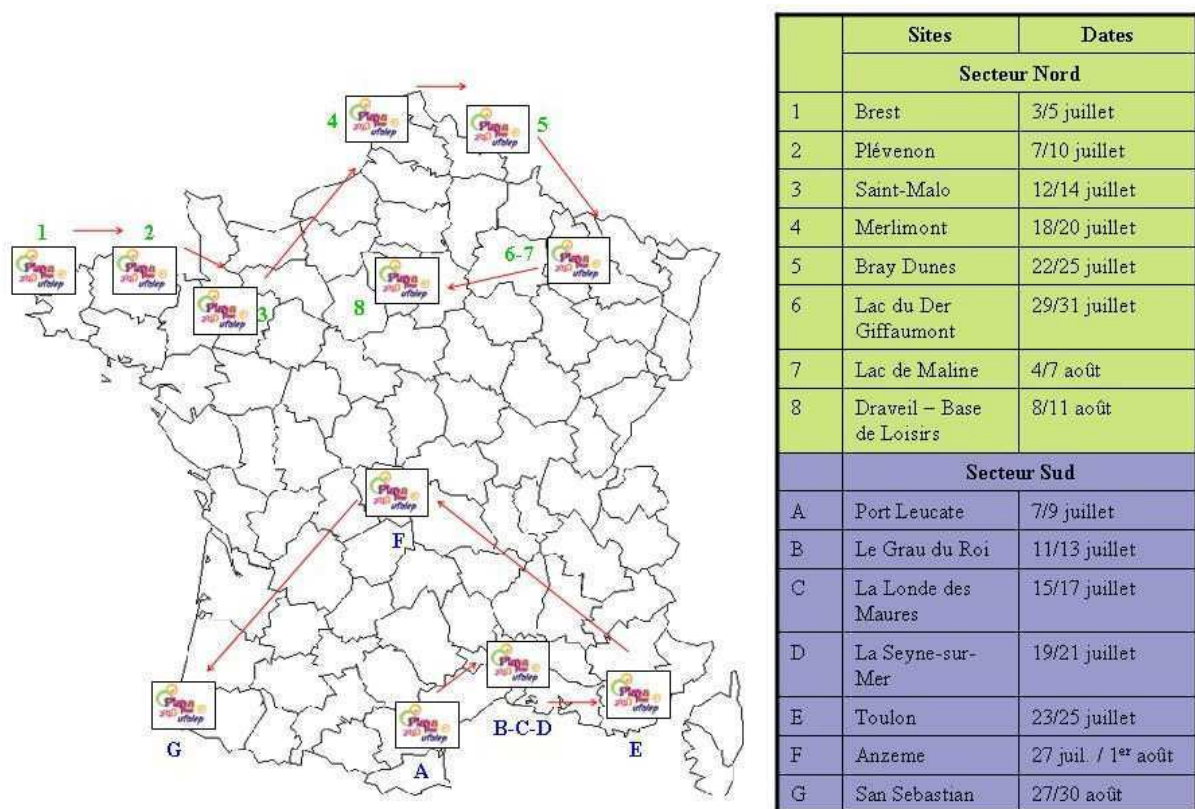


Figure 4-6 : Plan et calendrier des étapes du Playa Tour 2010²

¹ Jean-Jacques Lacavalerie, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

² D'après le dossier de présentation du Playa Tour 2010

2.1.3. Les moyens humains du Playa Tour

Comme nous l'avons vu, le fonctionnement mis en place pour l'organisation du Playa Tour repose sur un pilotage, au niveau national, par la Commission Nationale Jeunes de l'UFOLEP et par la gestion, au niveau local, par les comités départementaux ou régionaux de la fédération. La coordination est assurée par le Groupe de Travail Playa Tour qui se réunit une fois par mois.

Au niveau national, l'organisation de l'événement repose sur Adil El Ouadehe, responsable national de projets, Christelle Lacostaz, élue nationale en charge du Playa Tour et Laetitia Zappella, chargée de la vie internationale et du développement durable (Service Civil Volontaire). Pour l'édition 2010, l'équipe est renforcée par une stagiaire, Maïwenn Gouzien, dont la mission est de suivre le volet développement durable de l'événement (sensibilisation et accompagnement des comités, mise en place d'outils d'évaluation, recherche de partenariats adaptés).

Au niveau local, chaque étape du Playa Tour est coordonnée par un représentant du comité organisateur local qui s'appuie sur les salariés et bénévoles de sa délégation pour le montage du projet et qui est chargé d'activer le réseau des associations affiliées pour l'animation de l'événement.

2.1.4. Les moyens financiers du Playa Tour

Comme pour les ressources humaines, les moyens financiers consacrés au Playa Tour sont en partie nationaux et en partie locaux. Le cahier des charges de l'événement prévoit précisément les postes financés par la fédération et ceux à la charge des comités organisateurs (tableau 4-4). La fédération prend notamment en charge toutes les structures gonflables qui permettent l'organisation des activités de base ainsi que le petit matériel sportif nécessaire. Les deux camions qui assurent le transport du matériel d'étape en étape (un pour la zone sud et un pour la zone nord) sont loués par la fédération. C'est aussi l'échelon national de l'UFOLEP qui prend en charge la communication (conception des affiches et flyers, médiatisation) et la réalisation des objets promotionnels (tee-shirts, bracelets, frisbees...).

Tableau 4-4 : Financement du Playa Tour : répartition des charges entre l'UFOLEP et les comités organisateurs¹

Frais à la charge de l'UFOLEP	Frais à la charge des comités organisateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Frais d'organisation au niveau national (réunions, déplacements, etc.) • Rémunération d'un/une stagiaire • Matériel sportif pour les activités « de base » obligatoires • Signalétique nationale (flammes, banderoles, arches, structures gonflables) • Transport des responsables de l'UFOLEP (échelon national) présents sur les différentes étapes • Hébergement et restauration des responsables de l'UFOLEP pendant le Playa Tour • Communication et médiatisation au niveau national (radio, presse, TV, affiches, objets promotionnels) • Assurance • Présence des élus 	<ul style="list-style-type: none"> • Frais d'organisation au niveau local • Rémunération du personnel à disposition • Réception officielle (temps protocolaire) • Matériel sportif pour les activités « annexes » • Logistique sécurité (barrières, etc.) • Logistique audio et scène • Diffusion des outils de communication nationale à l'échelon local • Animations diverses (concerts, démonstrations, initiations) • Prise en charge des bénévoles locaux (restauration, déplacements) • Buvette • Sécurité/gardiennage, poste de secours

Les dépenses de la fédération pour l'organisation du Playa Tour se répartissent elles-mêmes en deux grands ensembles : les dépenses de communication et de logistiques qui correspondent aux frais d'organisation à la charge de l'UFOLEP et les dotations de la fédération aux comités locaux qui organisent l'événement (jusqu'à 3 100 € par comité – voir tableau 4-5). Le montant de la dotation de base est de 1 500 €. Le reste est conditionné par la mise en place de certains éléments du cahier des charges (temps protocolaire, prise en compte du développement durable, activités sportives annexes, communication) et par la transmission des éléments de bilan attendus par la fédération.

D'après les informations recueillies, le budget pour une étape varie, approximativement, entre 5 400 € et 20 000 €, dotations comprises. Le rapport de l'assemblée générale de l'UFOLEP 33 (Gironde) établit à 5 487,14 € les dépenses engagées pour le Playa Tour 2010. Le comité départemental UFOLEP Essonne fait, quant à lui, référence à un montant total de 20 000 €².

¹ Source : Cahier des charges Playa Tour 2010 et Convention Playa Tour 2010 / UFOLEP Gironde

² Source : dossier de candidature « Trophées Génération Développement Durable »

Tableau 4-5 : Dotations Playa Tour 2010¹

Dotation de base	1 500 €
Prise en compte des préconisations Développement Durable	500 €
Activités sportives et/ou culturelles annexes	250 €
Temps protocolaire en ouverture ou clôture de l'événement	250 €
Communication	100 €
Retour des éléments de bilan sur la première semaine	500 €
Retour des éléments de bilan sur la deuxième semaine	350 €
Retour des éléments de bilan après la deuxième semaine	200 €
Total	1 500 € à 3 100 €

Le budget total de la manifestation ne nous a pas été transmis mais nous avons reçu, de la part de l'UFOLEP, le détail des dépenses engagées par la fédération. Le tableau 4-6 synthétise les dépenses de l'UFOLEP pour le Playa Tour 2010 (frais de logistique et de communication + dotations aux comités organisateurs locaux). Le budget fédéral de l'événement s'élève à 75 794,73 €.

Tableau 4-6 : Budget fédéral du Playa Tour 2010¹

Dépenses de logistique et de communication		Dotations aux comités organisateurs	
		11	3 100 €
Déplacements	1 540,00 €	22	2 350 €
Réunions	6 930,00 €	23	3 100 €
Location véhicules	4 188,78 €	29	3 000 €
Location structures	6 036,68 €	30	3 000 €
Outils de communication	2 822,56 €	33	2 900 €
Flammes et banderoles	2 992,67 €	35	2 800 €
Tee-shirts et frisbees	10 843,24 €	55 (2 étapes)	4 500 €
Bracelets	1 280,92 €	59	3 000 €
Gobelets Eco-cup	1 159,88 €	62	3 100 €
		83 (3 étapes)	4 300 €
		91	3 100 €
Total dépenses logistique et communication	37 794,73 €	Total dotations	38 250 €
Budget fédéral Playa Tour 2010 = 75 794,73 €			

¹ Source : Budget du Playa Tour 2010 et document de présentation de l'événement au Groupe de Travail Playa Tour

2.1.5. Les moyens logistiques du Playa Tour

Comme nous l'avons vu précédemment, l'UFOLEP met à la disposition des comités organisateurs locaux un certain nombre de matériels communs pour l'organisation de chaque étape de l'événement. Deux camions servent à acheminer ces éléments d'étape en étape (un pour le circuit nord et un pour le circuit sud – cf. figure 4-6 p. 283). Chaque véhicule contient : les arches et structures gonflables pour les terrains de sport, des tee-shirts pour l'encadrement, des bracelets, le matériel nécessaire aux activités sportives « de base », un kit « écoles de sport » pour les activités destinées aux plus jeunes (à partir de 5 ans), les flammes et banderoles nécessaires à la communication sur le lieu de l'événement et de la gadgetterie.

2.2. L'Union Française des Œuvres Laïques et d'Education Physique

2.2.1. Historique

L'Union Française des Œuvres Laïques et d'Education Physique (UFOLEP) est la section sportive de la Ligue de l'Enseignement. Créée en 1928, sous la forme d'une commission sportive de la Ligue de l'Enseignement, elle devient une fédération sportive à part entière après la Seconde Guerre Mondiale. L'UFOLEP est une fédération sportive multisports affinitaire. Elle considère « *le sport non pas comme un but en soi mais comme un vecteur porteur de valeurs* »¹ et l'utilise pour mener des actions d'éducation à la citoyenneté par le sport.

L'action de l'UFOLEP est aujourd'hui encore profondément liée à celle de la Ligue de l'Enseignement à laquelle elle est toujours rattachée. La Ligue de l'Enseignement a été créée en 1866 pour soutenir la création, en France, d'une école publique et laïque. Elle a contribué à inspirer les lois de la fin du XIX^{ème} siècle sur l'école gratuite, obligatoire et laïque². Depuis, la Ligue de l'Enseignement poursuit son action militante en faveur de l'école publique et laïque et de l'éducation de tous. Elle intervient régulièrement dans le débat public pour

¹ Jean-Jacques Lacavalerie, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

² Sous l'impulsion de Jules Ferry, le Parlement vote la loi relative à la gratuité de l'enseignement primaire le 16 juin 1881 et celle sur l'école obligatoire et laïque le 28 mars 1882.

défendre cette vision de l'éducation républicaine. Elle est force de propositions et se charge de mobiliser la société civile et d'interpeller les dirigeants politiques. La Ligue de l'Enseignement rassemble plus de 30 000 associations qui fédèrent, au total, environ 2 millions d'adhérents. Concrètement, ses actions concernent :

- le soutien à la vie associative (accompagnement des associations affiliées, formation des bénévoles, assurance) ;
- la gestion de centres de vacances pour enfants et/ou familles (160 sur le territoire français qui accueillent chaque année 450 000 enfants et adolescents) ;
- des actions en faveur de l'accès aux arts et à la culture ;
- des actions d'éducation à la citoyenneté (conseil de jeunes, services civiques...) ;
- des interventions autour de l'école : l'association a des activités complémentaires de l'enseignement public et intervient sur le temps scolaire et sur l'ensemble des temps de vie des enfants (accompagnement scolaire, restauration scolaire, classes découvertes, sport scolaire avec l'USEP¹) ;
- la formation (métiers du sport et de l'animation, BAFA, BAFD, lutte contre l'illettrisme...).

L'UFOLEP participe donc, dans le champ sportif, à la réalisation des missions et des actions de la Ligue de l'Enseignement.

L'UFOLEP est agréée par le Ministère des Sports et membre du CNOSF. Elle est aujourd'hui la première fédération sportive multisports en France. Elle fédère 9 483 associations qui rassemblent 382 994 licenciés au sein d'une centaine de délégations départementales et de 23 comités départementaux².

2.2.2. Activités

Comme nous l'avons vu, l'UFOLEP utilise le sport comme un support éducatif. Les statuts de la fédération affichent d'ailleurs clairement sa mission d'éducation par le sport dès l'article 1. Pour Jean-Jacques Lacavalerie, vice-président de la délégation de l'Essonne de l'UFOLEP, l'activité primordiale de l'UFOLEP est « *la promotion de l'éducation à la*

¹ Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré, l'autre composante du secteur sportif de la Ligue de l'Enseignement.

² Sources : www.ufolep.org, rapport de l'Assemblée Générale 2010 de l'UFOLEP et Ministère des Sports

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

citoyenneté par le sport »¹. Les statuts de la fédération prévoient que cette action d'éducation par le sport s'effectue :

- « - en organisant et en promouvant toutes les activités physiques et toutes les disciplines sportives considérées comme moyen d'éducation et de culture, d'intégration et de participation à la vie sociale, dans le but de former des sportifs et des citoyens ;
- en suscitant, en organisant et en contrôlant ces activités dans les associations affiliées, avec le souci de contribuer à l'harmonieux épanouissement de la personne humaine ;
- en donnant à chacun sans discrimination aucune, la possibilité de pratiquer des activités physiques, sportives et de pleine nature ;
- en propageant sa conception du sport pouvant aller de la saine détente dans le cadre des loisirs jusqu'à la compétition si elle est formatrice, amicale, désintéressée et respectueuse de la santé des pratiquants, illustrant ainsi sa devise : « tous les sports autrement » ;
- en contribuant à la promotion et à la défense des organisations éducatives et sociales laïques, françaises et étrangères ;
- en assurant la formation et l'enseignement du secourisme sous toutes ses formes. »

Ces statuts affirment le caractère multisports de l'UFOLEP et sa mission humaniste et d'intégration sociale. Le sport y est bien appréhendé et présenté comme un moyen d'éducation et de formation des citoyens. Dans cette même logique, le projet fédéral de l'UFOLEP repose sur « *la vision d'un sport qui place l'humain au cœur des débats, dans une société que nous souhaitons plus fraternelle et où seule la laïcité peut garantir le respect de chacun.* »².

Concrètement, l'UFOLEP mène des actions dans les domaines du handicap, de la santé, du développement durable, de l'insertion sociale et professionnelle, tant pour le développement du sport en ville qu'en milieu rural. Son objectif est bien de rendre les activités sportives accessibles au plus grand nombre et d'utiliser le sport comme un vecteur de cohésion sociale. La fédération réunit, nous l'avons vu, près de 400 000 licenciés et 10 000 clubs qui pratiquent environ 130 activités sportives différentes (cf. tableau 4-7). Elle est, en

¹ Jean-Jacques Lacavalerie, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

² Projet fédéral 2009-2013 de l'UFOLEP, p. 3

outré, particulièrement active dans le domaine des sports de nature et agit en faveur d'un développement raisonné de ces pratiques. L'UFOLEP et ses clubs organisent, chaque année, de nombreux événements sportifs sur tout le territoire.

Tableau 4-7 : Les activités sportives de l'UFOLEP¹

<p>Sports collectifs</p> <p><i>Rugby, Handball, Volley-ball, Football, Tchoukball, Speed ball, Kin ball, Hockey sur Gazon, Football américain et flag, Baseball, Korfbal, Futsal, Floorball, Basket-ball</i></p>	<p>Activités d'expression</p> <p><i>Double dutch, Yoga, Gymnastique rythmique, Gymnastique artistique, Match d'improvisation théâtrale, Eveil corporel, Sophrologie, Tai chi, Trampoline, Twirling bâton, Danses</i></p>	<p>Sports de nature</p> <p><i>Ski et sports de neige, Raids multisports et épreuves combinées, Escalade, Equitation, Surf, Pêche, Accrobranche, Marche nordique, Randonnée pédestre, Duathlon, Biathlon, Course d'orientation, Randonnée multi-activités</i></p>	<p>Sports aquatiques</p> <p><i>Voile et activités nautiques, Véhicule nautique à moteur, Natation, Plongée sous-marine, Char à voile, Canoe-Kayak, Water-polo</i></p>
<p>Sports de raquette</p> <p><i>Tennis de table, Tennis, Badminton, Squash</i></p>	<p>Activités aériennes</p> <p><i>Vol libre, Modélisme, Parachutisme, ULM, Vol à voile</i></p>	<p>Activités mécaniques</p> <p><i>Sports mécaniques auto, Sports mécaniques moto, Karting piste</i></p>	<p>Sports de précision</p> <p><i>Tir à l'arc, Pétanque, Golf, Sarbacane, Croquet, Billard, Tir, Boules lyonnaises</i></p>
<p>Activités cyclistes</p> <p><i>VTT, Bicross, Cyclo sport, Bike Trial, Vélo couché, Cyclotourisme, Dirt, Cyclo cross</i></p>	<p>Sports de combat</p> <p><i>Arts martiaux, Escrime, Boxe éducative, Karaté, Kourach, Ju jitsu, Viet va dao, Judo</i></p>	<p>Sports de glisse</p> <p><i>Roller et glisse urbaine, patinage sur glace, caisse à savon, trottinette, ski nautique</i></p>	<p>Sports individuels</p> <p><i>Athlétisme, Haltérophilie, Musculation, Jogging, Echasse urbaine, Activités physiques d'entretien</i></p>

2.2.3. Organisation humaine

Comme dans toute fédération, les statuts des effectifs de l'UFOLEP sont variés. En 2010, elle dispose – au niveau du siège national – de 15 salariés et 29 élus. Parmi les 15 salariés, 5 sont des cadres détachés du Ministère chargé des Sports. L'UFOLEP bénéficie, en outre, pour son réseau territorial de 120 cadres départementaux (délégués départementaux et

¹ Source : www.ufolep.org

chargés de missions) détachés de la Ligue de l'Enseignement et, en partie, mis à disposition par l'Etat (Ministère de l'Education Nationale), ainsi que de 12 cadres régionaux (6 Conseillers Techniques Sportifs du Ministère des Sports et 6 agents régionaux de développement salariés par des comités régionaux)¹.

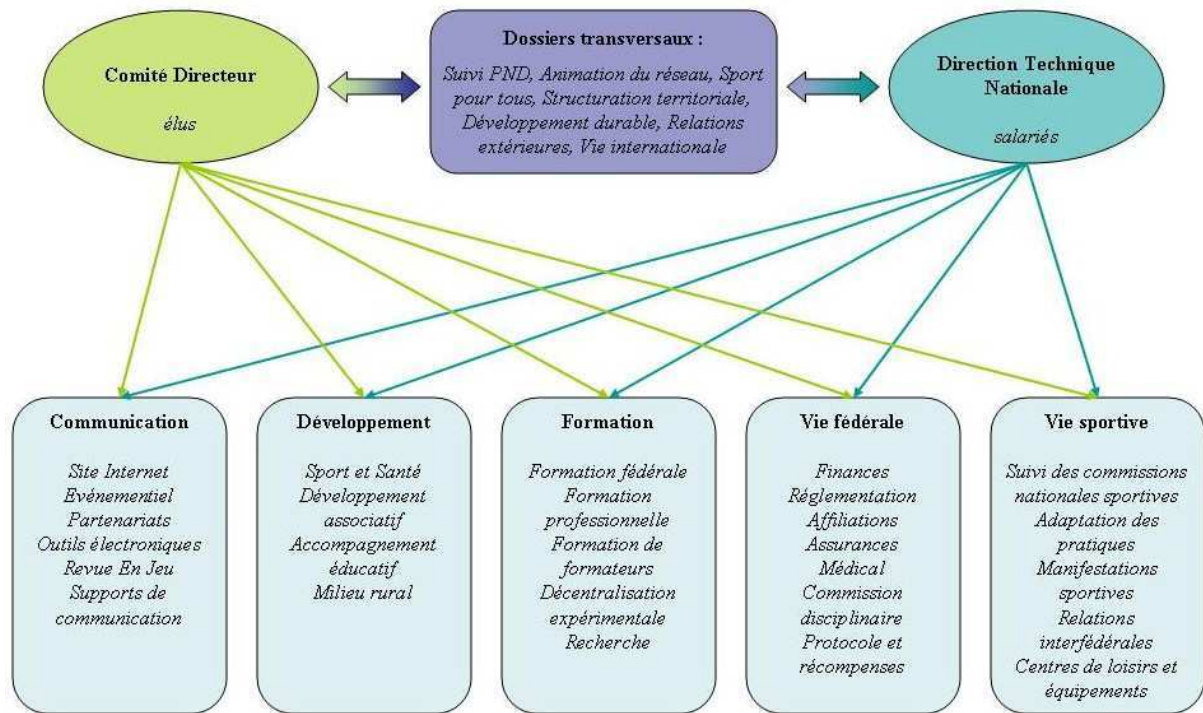


Figure 4-7 : Organisation fonctionnelle de l'UFOLEP

L'organigramme fonctionnel de l'UFOLEP se décline autour de 5 pôles, pilotés conjointement par la Direction Technique Nationale et les élus, qui fonctionnent chacun sous la forme de groupes projets : communication, développement, formation, vie sportive et vie fédérale. Parallèlement à ces 5 pôles les cadres et élus de l'UFOLEP gèrent également un certain nombre de dossiers transversaux : plan national de développement, vie internationale, animation du réseau, sport pour tous, structuration territoriale, développement durable, relations extérieures². La figure 4-7 synthétise le fonctionnement du siège national de l'UFOLEP et présente les principaux dossiers gérés au sein de chacun des 5 pôles. Le fonctionnement fédéral repose sur les instances habituelles communes aux fédérations sportives (comité directeur, bureau national, assemblée générale).

¹ Source : Rapport de stage de Maïwenn Gouzien, Master 1 Management des événements et des loisirs sportifs, Université Paris-Sud Orsay, UFR STAPS (2010).

² Cf. organigrammes fonctionnels de l'UFOLEP – Annexe 3.16.

2.2.4. Organisation financière

Les comptes analysés sont ceux de l'exercice 2009, présentés lors de l'Assemblée Générale de l'UFOLEP des 9, 10 et 11 avril 2010. Ils font état d'un résultat négatif de 102 038, 03 €. Ce résultat déficitaire est attribué à un relâchement dans le suivi budgétaire en fin d'année. Il souligne la nécessaire refonte de la comptabilité analytique de la fédération. Ce résultat est affecté aux fonds propres de l'UFOLEP qui s'élèvent, fin 2009, à 1.123.316,88 €.

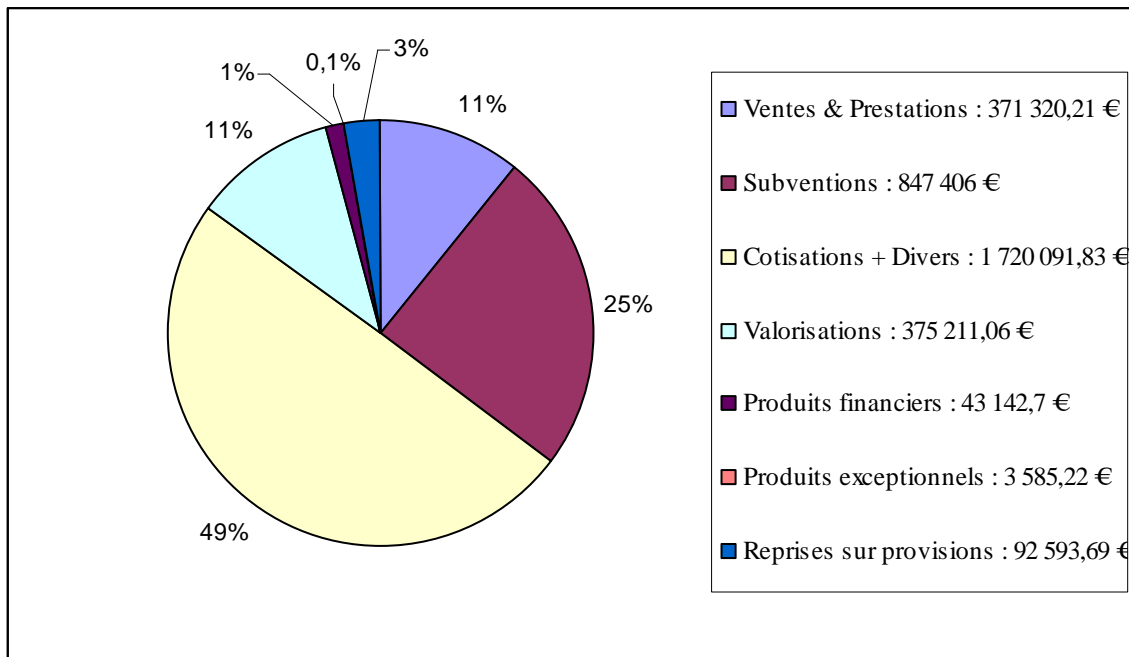
Compte de Résultat 2009

Produits d'exploitation :	3 369 046,10 €	Résultat d'exploitation :	- 135 399,23 €
Charges d'exploitation :	3 504 445,33 €	Résultat financier :	54 213,82 €
Résultat d'exploitation :	- 135 399,23 €	Résultat exceptionnel :	- 20 852,62 €
Produits financiers :	54 217,14 €		
Charges financières :	3,32 €		
Résultat financier :	54 213,82 €		
Produits exceptionnels :	30 087,47 €		
Charges exceptionnelles :	50 940,09 €		
Résultat exceptionnel :	- 20 852,62 €		
		Résultat de l'exercice	- 102 038,03 €

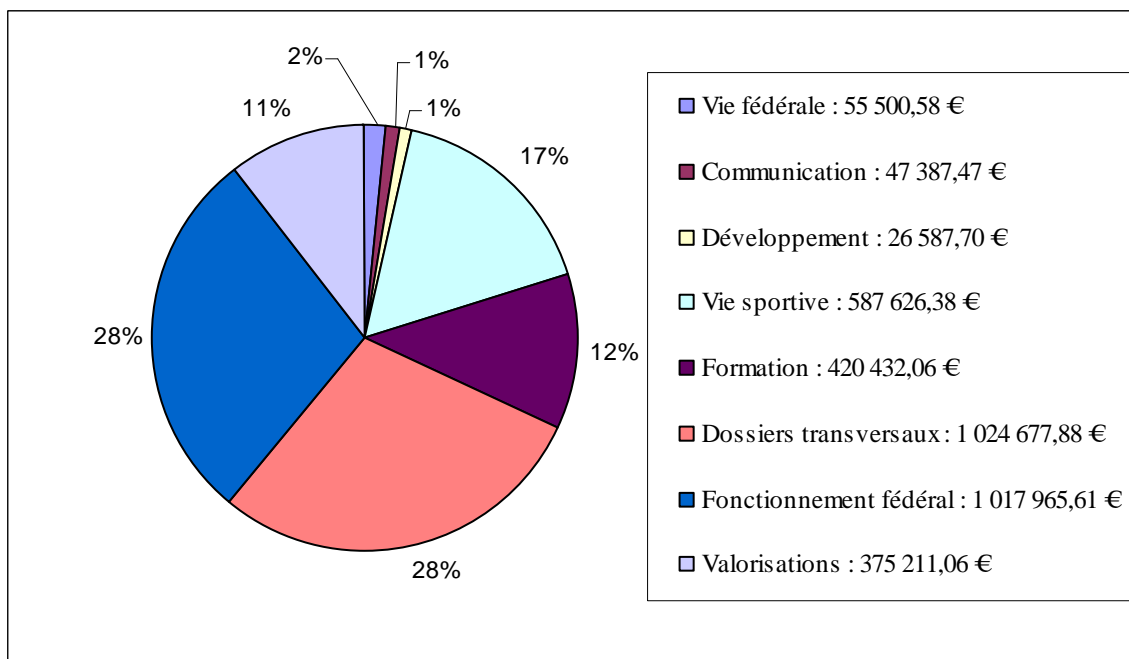
Figure 4-8 : Compte de résultat 2009 de l'UFOLEP

Les graphiques 4-7 et 4-8 illustrent la répartition des principales charges et produits du compte d'exploitation de l'UFOLEP. Les rubriques « valorisations » correspondent aux personnels du Ministère chargé des Sports et aux locaux mis à disposition par la Ligue de l'Enseignement. Les principales recettes proviennent des cotisations et des subventions publiques. Les principales dépenses concernent les dossiers transversaux (7 thématiques) et le fonctionnement fédéral qui regroupe, notamment, les achats et la masse salariale. Pour le reste, les comptes sont ici présentés en fonction des 5 pôles d'activités nationaux et des dossiers transversaux (cf. organigramme). Le premier, en termes budgétaires, est le pôle « vie sportive », suivi par les pôles « formation » et « vie fédérale ».

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques



Graphique 4-7 : Produits d'exploitation 2009 de l'UFOLEP



Graphique 4-8 : Charges d'exploitation 2009 de l'UFOLEP

2.3. La Responsabilité Sociétale du Playa Tour

La démarche de RSE du Playa Tour s'inscrit logiquement dans la stratégie mise en place en la matière par l'organisateur de l'événement, l'UFOLEP. Sur la base des informations présentées précédemment et des données recueillies au cours de la phase de terrain de cette recherche (entretiens, analyse documentaire et observation lors de l'événement, voir annexes 3.) nous allons étudier et analyser la démarche de RSE de l'UFOLEP. Nous présenterons, dans un second temps, les responsabilités et les actions de RSE de l'événement en lui-même.

2.3.1. La démarche de RSE de l'UFOLEP

Comme nous l'avons établi au cours du premier chapitre (pp. 115-116) et rappelé lors de l'analyse du Marathon de Sénart (p. 252), d'autres types d'organisations que les entreprises ont une responsabilité sociétale. Nous utilisons le terme de RSE, en référence au cadre d'analyse théorique que le concept recouvre. Toutefois, il s'agit bien d'analyser la responsabilité sociétale de l'organisation qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une collectivité territoriale ou, comme c'est le cas pour l'UFOLEP, d'une association.

Comme nous l'avons constaté au cours du deuxième chapitre, il peut sembler naturel de conférer aux organisations sportives un « ADN » favorable aux démarches de RSE¹. Cependant, la RSE ne tient pas seulement aux missions de l'organisation, mais à la manière dont l'organisation les remplit, aux choix stratégiques effectués et au comportement qu'elle adopte à l'égard de ses parties prenantes. Dans cette perspective, nous avons étudié les activités de l'UFOLEP et identifié les actions relevant d'une démarche de RSE. Au final, il apparaît que l'UFOLEP fait preuve de volontarisme en matière de RSE, notamment à travers sa démarche environnementale, et est reconnue comme une fédération sportive pilote sur ce sujet.

Tout d'abord, il convient de rappeler que, bien que l'UFOLEP soit une fédération sportive à part entière, elle exerce son activité au sein de la Ligue de l'Enseignement. En

¹ Voir chapitre 2, p. 148

conséquence, sa démarche de RSE s'inscrit dans la stratégie entreprise en la matière par la Ligue de l'Enseignement. Celle-ci repose sur un Agenda 21¹ et sur deux grands types d'actions à l'égard de son réseau. Tout d'abord, la Ligue de l'Enseignement a mis en place un Agenda 21 pour le fonctionnement de son siège national, de manière à réduire et rationaliser son impact environnemental². Par ailleurs, au-delà de l'action sociale liée à son champ d'activités, la Ligue de l'Enseignement a développé deux actions spécifiques pour promouvoir et développer le développement durable. La première concerne la labellisation de ses centres d'accueil de classes de découvertes. La Ligue de l'Enseignement a créé le label « Citoyenneté – Environnement – Développement durable » (CED), reconnu par l'Etat. Aujourd'hui³, les 43 centres labellisés CED sont engagés dans une démarche cohérente tant au niveau des contenus pédagogiques que de la gestion du centre⁴. Les équipes d'animation construisent de véritables programmes d'éducation au développement durable (travail sur l'eau, tri des déchets, sensibilisation au commerce équitable, activités physiques de pleine nature pour sensibiliser aux écosystèmes et aux ressources naturelles) et s'appuient sur le tissu local (population, fournisseurs). De plus, la gestion des centres labellisés est optimisée pour être la plus propre et la plus durable possible (économies d'énergie, gestion raisonnable des véhicules, etc.). La seconde action menée par la Ligue de l'Enseignement dans le champ du développement durable concerne l'accompagnement des démarches d'Agenda 21 dans les établissements scolaires. Grâce à ce dispositif, la Ligue de l'Enseignement contribue « à l'apprentissage par les jeunes, et par toute la communauté éducative, des enjeux du développement durable »⁵.

C'est dans ce contexte organisationnel que l'UFOLEP s'est engagé dans une démarche de RSE, à partir de 2003 et à l'initiative d'un de ses élus, Alain Nedelec « *qui cultivait ces valeurs et était très attaché à l'éco-responsabilité* »⁶. L'UFOLEP a tout d'abord conduit une enquête nationale au sein de son réseau. Il s'agissait, pour la fédération, de commencer par un

¹ Un Agenda 21 est un plan d'actions pour le XXIème siècle. Le concept a été développé lors du sommet de la Terre, à Rio, en 1992. Un Agenda 21 décrit où et comment les principes du développement durable peuvent être mis en œuvre au sein des collectivités territoriales. Il formule des recommandations dans des domaines variés (santé, pollution, gestion des ressources, logement, déchets, etc.). Outre les collectivités territoriales, des organisations utilisent cet outil pour construire leur stratégie de RSE. C'est le cas, par exemple, du CNOSF qui a été à l'origine, en 2003, de l'Agenda 21 du sport français (<http://franceolympique.com/art/297-lagenda-21-du-sport-francais.html>)

² Laetitia Zappella, entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

³ Avril 2012

⁴ Source : www.laligue.org

⁵ <http://www.laligue.org/textes-de-referance/#link-1-accompagnement-agenda-2> (consulté le 20 février 2010).

⁶ Arnaud Jean, entretien du 14 octobre 2009 – Annexe 1.10.

état des lieux de la prise en compte du développement durable dans les différentes activités de l'UFOLEP et à ses différents échelons (fédération, comités régionaux, délégations départementales, clubs). Sur la base de cette enquête, l'UFOLEP a construit une stratégie fédérale de développement durable axée sur le cœur de métier de la fédération, l'organisation de manifestations sportives. Elle a conçu plusieurs outils pour son réseau, de manière à accompagner ses membres dans la conception et la réalisation d'événements sportifs responsables (guides, expositions – voir corpus documentaire annexe 3.1.). Parmi ces outils, le guide « Manifestations sportives et développement durable », publié en 2006, a reçu le soutien de la Fondation Nicolas Hulot (FNH¹). Il a été diffusé à 60 000 exemplaires² dans et au-delà du réseau de l'UFOLEP (autres fédérations sportives, ministère, CNOSF). Le succès de cet outil est emblématique du fonctionnement de l'UFOLEP pour la gestion de sa stratégie de RSE. La fédération s'appuie sur son réseau et s'ouvre également à d'autres organisations d'autres secteurs (FNH, ADEME, ISO) pour conforter et améliorer sa démarche, ce qui lui vaut d'être reconnue pour ses compétences et son avant-gardisme en matière de RSE, au-delà même du monde sportif. Un autre exemple de ce mode de fonctionnement est la conception de l'outil ADERE à laquelle l'UFOLEP a participé aux côtés de l'ADEME, l'ANAé, la Fondation Nicolas Hulot, Meduli Nature et Mountain Riders³.

Les compétences développées par l'UFOLEP en matière de développement durable dans le sport valent à ses représentants d'intervenir régulièrement dans des colloques et séminaires sur cette thématique⁴. La stratégie de RSE de l'UFOLEP se traduit aussi par la mise en œuvre de formations au développement durable proposées en interne aux élus, bénévoles et salariés de l'organisation et de modules spécifiques intégrés aux diplômes UFOLEP.

L'élaboration et la mise en œuvre de la démarche de RSE de l'UFOLEP repose sur un groupe de travail pour piloter la stratégie de développement durable de la fédération, réunissant des élus et salariés de l'UFOLEP Nationale et des comités départementaux ou régionaux⁵. Au total, l'UFOLEP peut compter sur 28 « personnes ressources » identifiées et mobilisées au sein de son réseau pour la gestion de la stratégie de RSE. Trois de ces

¹ Aujourd'hui : Fondation pour la Nature et pour l'Homme.

² Le guide a aussi été rendu disponible gratuitement en ligne.

³ Voir communiqué de presse – Annexe 3.17.

⁴ Arnaud Jean est tout particulièrement sollicité pour ce type d'interventions extérieures.

⁵ Source : compte-rendu du groupe de travail développement durable du 11 mars 2010

personnes font partie de l'UFOLEP Nationale (Arnaud Jean, DTN Adjoint en charge du développement, Lucienne Roques, Vice-Présidente et Laetitia Zappella, Service Civil Volontaire). Le groupe de travail développement durable s'appuie également sur 25 salariés du réseau territorial de l'UFOLEP, très engagés au niveau local et formés, pour 16 d'entre eux, à la certification bilan carbone. En plus de ces ressources humaines, la stratégie de RSE de l'UFOLEP se voit allouer un budget annuel de 100 000 € pour couvrir les frais liés aux réunions, aux dotations des comités, à la duplication et à la vente d'outils¹.

2.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Playa Tour

Nous allons maintenant traiter la question des responsabilités du Playa Tour et des actions de RSE entreprises. La démarche de RSE mise en œuvre sur l'événement s'inscrit dans la stratégie globale de l'UFOLEP que nous venons de présenter. Nous nous référons à l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organismes d'Événements Sportifs (RSOES)² pour la description et l'analyse des responsabilités des événements étudiés. Comme pour l'étude de cas précédente sur le Marathon de Sénart, nous concentrons notre analyse sur les responsabilités allant au-delà des obligations légales (par exemple ne figure pas la nécessité d'assurer la sécurité).

Pour dresser la liste des responsabilités du Playa Tour, nous nous appuyons, notamment, sur le cahier des charges de l'organisation³, les entretiens réalisés et l'observation du déroulé de l'événement. Nous présentons simultanément des exemples d'actions de RSE mises en œuvre dans chacun des domaines évoqués.

Les responsabilités économiques du Playa Tour

En premier lieu, les organisateurs du Playa Tour mènent une politique d'achats responsables. Cette action est liée à la démarche globale entreprise par l'UFOLEP et se traduit, au niveau de l'événement, par l'achat exclusif d'objets recyclés pour la partie

¹ Arnaud Jean, entretien du 14 octobre 2009 – Annexe 1.10.

² Cf. Chapitre 2 p. 165

³ Annexe 3.12.

gadgetterie¹ et de tee-shirts produits avec des matériaux et selon des procédés responsables (coton bio, produits recyclés, limitation de la consommation d'eau et des rejets de polluants dans les processus de fabrication, respect des droits de l'homme, etc.)². Au niveau local, cette démarche se traduit par la recommandation, dans le cahier des charges, de l'achat de produits locaux ou issus du commerce équitable ou de l'agriculture biologique pour la restauration (bénévoles, buvette, temps protocolaire).

En matière de responsabilité économique de l'événement, les organisateurs mettent l'accent sur l'ancrage territorial des relations économiques de chaque étape du Playa Tour. Ils encouragent les organisateurs locaux à développer et renforcer les liens qui les unissent aux acteurs économiques locaux (transports, alimentation, etc.) grâce à l'événement. Ces relations peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir, comme nous venons de le voir, de relations avec des fournisseurs. Il s'agit aussi de relations partenariales avec des entreprises, collectivités, associations locales. L'objectif est que le recours à ces partenaires permette aux comités organisateurs des étapes de mettre en œuvre et de renforcer leur démarche de RSE. Des partenariats peuvent ainsi être établis pour la collecte des déchets, pour des animations sur la thématique du développement durable, pour le transport des publics, etc. Afin d'accompagner les comités organisateurs locaux dans leur recherche de partenaires, l'UFOLEP Nationale leur fournit une liste de partenaires potentiels recensant les structures susceptibles de les aider (liste non exhaustive et à adapter selon les territoires)³.

Au niveau national, les partenariats de l'événement sont aussi établis dans une logique de RSE. Pour l'édition 2010, Adil El Ouadehe, le responsable national du Playa Tour, nous a expliqué qu'il préférerait limiter le nombre de partenaires, même ne pas en reconduire certains, mais travailler avec des entreprises réellement impliquées dans une démarche de RSE cohérente avec le projet de l'UFOLEP et le dispositif mis en place sur l'événement :

« Je préférerais vraiment avoir moins de partenaires mais qu'ils s'impliquent vraiment dans le projet et qu'ils le prennent en compte, plutôt que de gros partenaires, enfin, entre guillemets, de gros partenaires qui seraient uniquement sur l'affiche. »⁴

¹ Adil El Ouadehe, entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

² Voir à ce sujet le flyer « Achetez le bon T-Shirt ! » – Annexe 3.18.

³ Laetitia Zappella, entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

⁴ Entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

C'est le cas, notamment de Casal Sport qui accompagne l'UFOLEP sur plusieurs projets dont le Playa Tour¹. L'entreprise développe en interne une véritable stratégie de RSE pour ses activités et accompagne le Playa Tour depuis sa création, notamment en raison de l'engagement de l'UFOLEP envers le développement durable :

« Ça correspondait, nous, à notre cible clientèle, donc c'était intéressant de s'y associer. Et puis c'est vrai que nous, on était dans cette réflexion d'« ambition DD² » et l'UFOLEP a vraiment une démarche très active dans cette direction là. Ils sont même plutôt en avance en tant que fédération. Et ça a renforcé nos liens et on a décidé de s'y associer d'une manière un petit peu plus forte, notamment en créant un trophée qu'on appelle les trophées « Génération Développement Durable » qui récompensent, en fait, les manifestations qui sont vraiment dans cette approche là et dans cette démarche là avec des actions concrètes et précises. Donc c'est ce qui nous a rapprochés vraiment sur un socle fort qui est le développement durable et on travaille vraiment en commun dans une relation plutôt conviviale et proche. »³

Il convient ici de remarquer que contrairement aux autres événements sportifs étudiés dans cette recherche, la rentabilité économique ne fait pas partie des objectifs affichés de l'évènement. L'objectif premier est de promouvoir les activités de l'UFOLEP auprès de nouveaux publics. Les comités organisateurs locaux ont à leur disposition du matériel et reçoivent une dotation de 3 100€ (dont une partie est conditionnée par certains objectifs à remplir). Ils doivent financer eux-mêmes le reste des dépenses, par la recherche de subventions et de partenariats locaux. Si l'équilibre budgétaire est recherché au niveau local, la rentabilité n'est pas une fin en soi. Par ailleurs, au niveau national, le budget, tel qu'il nous a été transmis, n'est pas présenté en termes de charges et de produits mais uniquement de dépenses. Il n'est pas fait mention de recettes. Il s'agit d'une action de la fédération qui doit remplir ses objectifs en termes de développement du réseau, de sensibilisation du public et d'éco-responsabilité – objectifs dont le profit économique ne fait pas partie.

¹ Le partenariat de l'évènement repose sur des dotations en équipements sportifs.

² Développement Durable – Le programme « Ambition DD » est le plan stratégique de développement de l'entreprise Casal Sport. Il est fondé sur les principes du développement durable.

³

Les responsabilités sociales du Playa Tour

La principale responsabilité sociale du Playa Tour consiste à proposer un événement sportif accessible à tous. L'accessibilité s'entend au sens le plus large possible. L'événement doit permettre d'intégrer tous les publics et de lutter contre les discriminations liées aux différentes formes de handicap :

« Ce que l'on appelle chez nous le handicap général, ça peut être social, ça peut être économique, ça peut être culturel... Ce n'est pas obligatoirement un handicap relié à la capacité physique de la personne. »¹

Dans cette optique, l'événement est totalement gratuit, ce qui permet à tous de participer, sans discrimination financière. Par ailleurs, grâce à la diversité des activités proposées, des publics de tous âges peuvent participer (ateliers « Ecole de Sport » pour les plus jeunes à partir de 5 ans, tournois de sports collectifs mais aussi, par exemple, de pétanque sur certaines étapes). Enfin, les organisateurs invitent un certain nombre de structures associatives et institutionnelles locales à participer à l'événement ce qui permet, d'une part, de développer les relations avec elles et, d'autre part, d'intégrer des publics parfois marginalisés (retraités, handicapés, jeunes issus de quartiers défavorisés, etc.) :

« C'est un moyen de, par exemple, intégrer les foyers d'handicapés, les maisons de retraite, tous les centres de loisirs et les maisons de quartier dans un même lieu. Puis ça permet de faire connaître l'UFOLEP. C'est un moyen de toucher des secteurs que l'on ne touche pas ou peu. »

Adil El Ouadehe souhaite développer et renforcer cette dimension sociale et solidaire lors des prochaines éditions de l'événement.

Le deuxième volet de la responsabilité sociale du Playa Tour concerne l'information et la sensibilisation des publics participants. D'une part, les bénévoles sont formés au dispositif mis en place (notamment en matière de protection de l'environnement – cf. paragraphe sur les responsabilités environnementales du Playa Tour ci-après). D'autre part, l'UFOLEP Nationale incite et encourage les comités organisateurs locaux à mettre en place sur leurs étapes des animations et des stands d'information et de sensibilisation sur des thématiques de leurs choix en lien avec le développement durable. Les possibilités sont nombreuses. Certains comités organisateurs locaux ont choisi de s'appuyer sur un partenaire local pour une animation sur le

¹ Jean-Jacques Lacavalerie, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

tri sélectif des déchets (Draveil). D'autres ont mis en place des stands sur la découverte de l'environnement et les déchets laissés par la mer (Merlimont) ou sur la protection du littoral (Saint-Malo). Il est intéressant de constater qu'à ce niveau, comme à de nombreux autres, la fédération agit, à l'égard des comités organisateurs locaux, dans une logique d'accompagnement :

« Alors, même si là, il n'y a rien d'obligatoire, l'idée c'est de les inciter à chaque étape Playa Tour qu'on ait un stand en lien avec la thématique du développement durable. Après c'est chaque comité qui l'adaptera et qui la mettra en place selon ses attentes, ses potentialités, ses partenaires et puis ce que lui, ce que le comité estimera comme intéressant pour le public qu'il a. Mais l'idée c'est qu'il y ait un stand. Après, sur le contenu du stand, on préfère laisser le comité adapter. »¹

Ce type de fonctionnement est caractéristique du mode de gestion adopté pour l'organisation du Playa Tour et illustre le système de gouvernance partagée mis en place pour l'organisation de l'événement.

Les responsabilités environnementales du Playa Tour

La dimension environnementale de la stratégie de RSE développée pour l'événement constitue le cœur de l'action de l'UFOLEP sur le Playa Tour. A ce sujet, Adil El Ouadehe indique que :

« C'est vrai qu'on se soucie plus du volet environnemental. »² et que :

« Concernant le lien avec l'événement Playa Tour, parce que c'est là que j'ai à le³ prendre en compte, on va beaucoup l'axer sur le volet environnemental. »²

L'organisation de l'événement a un impact potentiellement néfaste sur l'environnement (déchets, émissions de gaz à effet de serre liées aux transports, etc.). La démarche de RSE des organisateurs du Playa Tour vise à limiter cet impact négatif par la mise en place des mesures de responsabilité environnementale.

Un des objectifs de l'édition 2010 du Playa Tour est de ne générer aucun déchet plastique. L'organisation annonce son ambition sur l'affiche de l'événement⁴ sur laquelle elle

¹ Adil El Ouadehe, entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

² Entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

³ L'emploi du pronom « le » renvoie au concept de développement durable évoqué dans la question qui précède cette phrase.

⁴ Voir affiche Playa Tour Draveil – Annexe 3.10.

a rajouté la mention « zéro plastique ». Cette volonté a pour objectif de limiter les déchets en supprimant tous les produits jetables (gobelets et vaisselle en plastique, sacs en plastique, etc.) :

« Sur l'affiche, il y a « zéro plastique ». C'est aussi la volonté, sur les étapes du Playa Tour, d'avoir pas ou peu... Pas de plastique, pas d'emballages, pas de vaisselle carton, vaisselle plastique. Tout ce qui est jetable, forcément. »¹

Pour soutenir la démarche, l'UFOLEP a réalisé des gobelets Ecocup² aux couleurs de l'événement pour que les étapes mettant en place une buvette puissent instaurer un système de gobelets consignés et, en tous cas, pour que les organisateurs locaux puissent supprimer les gobelets en plastique.

Un volet important du dispositif environnemental du Playa Tour concerne le tri et la collecte sélective des déchets. Le cahier des charges remis aux comités organisateurs locaux impose la mise en place d'un dispositif de tri des déchets basé sur une information des publics via une signalétique adaptée et sur la collecte régulière des poubelles. La délégation départementale de l'Essonne, organisatrice de l'étape de Draveil du Playa Tour 2010, a mis en place un partenariat avec le SIREDOM³ pour la collecte des déchets ainsi que pour une animation pendant l'événement autour de la question du tri sélectif (ce qui rejoint l'objectif de sensibilisation des publics évoqué lors de la présentation des responsabilités sociales de l'événement).

« Point obligatoire. Donc, le tri des déchets doit être assuré. Pas juste des poubelles qui sont mises pour le tri. Il faut que les poubelles soient vidées régulièrement. Il faut qu'il y ait une signalétique par rapport à ça, une explication de « qu'est-ce que le tri des déchets ? », « pourquoi on le fait ? », etc. Nous, sur notre étape, on a le SIREDOM qui est une collectivité de tri des déchets. C'est eux qui sur une partie de l'Essonne gèrent le recyclage et le tri des déchets. Donc, ils viendront avec leur car podium. Ils nous feront une petite animation sur place. »⁴

¹ Arnaud Rizzo, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

² Voir photographies en annexe 3.3.

³ Le Syndicat Intercommunal pour la Revalorisation et l'Élimination des Déchets et Ordures Ménagères (SIREDOM) regroupe 129 communes et couvre les 2/3 de l'Essonne, soit près de 740 000 habitants. Le SIREDOM est le 2ème syndicat de traitement en France. Source : www.siredom.com/siredom (consulté le 3 avril 2012).

⁴ Arnaud Rizzo, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

Nous avons pu constater lors de la phase d'observation terrain¹ que la signalétique mise en place pour informer et sensibiliser les publics participants au tri était très détaillée et complète².

L'ensemble des documents de communication édités (flyers, affiches, etc.) est imprimé sur du papier recyclé et, si possible, par un imprimeur labellisé Imprim'Vert. Par ailleurs, afin de limiter la production de documents papier, l'UFOLEP Nationale ne produit plus elle-même les affiches et flyers. Elle réalise la conception graphique puis la transmet aux comités organisateurs qui impriment la quantité la plus juste en fonction de leurs besoins. Adil El Ouadehe explique que ce processus a été mis en place après que les organisateurs aient constaté que, chaque année, d'importants stocks d'affiches et de flyers restaient inutilisés à l'issue de l'événement :

« Jusqu'à l'année dernière, on produisait un certain nombre d'affiches et un certain nombre de flyers. Et on s'est rendu compte qu'il y en avait beaucoup qui étaient gâchés, qui n'étaient pas utilisés. Donc maintenant, on se contente de ne faire que la création des outils graphiques. On diffuse à nos comités puis eux, ensuite, impriment en fonction de leurs besoins. »³

Au niveau de l'étape de Draveil, les organisateurs locaux nous ont confirmé que la communication papier était extrêmement limitée :

« La com a été faite pour le moment uniquement par mail et la seule com papier qui va être faite... les deux seules com qui vont être faites, ça va être au niveau de la base de loisirs de Draveil, il y aura des affiches en papier recyclé et (...) dans chaque bus TICE, il y aura une petite affiche Playa Tour qui sera mise en place. Donc voilà, c'est la seule com papier qui sera faite. Le reste par mail, site Internet, etc. »⁴

La stratégie de RSE de l'événement s'inscrit dans une logique de progression. Cette progression est basée sur l'amélioration des actions de RSE entreprises et sur les échanges de bonnes pratiques entre les organisateurs locaux des différentes étapes :

« Le but, c'est effectivement l'amélioration continue, la démarche d'amélioration continue. Donc ceux qui sont en avance et bien, ils feront mieux que l'année

¹ Etape de Draveil, journée du 10 août 2010.

² Voir photographies en annexe 3.3.

³ Entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

⁴ Arnaud Rizzo, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

précédente, ceux qui commencent tout juste, et bien, ils feront mieux dans les années suivantes et ils s'inspireront des autres. »¹

L'outil ADERE² permet d'évaluer l'impact environnemental de son événement et d'établir un diagnostic. Il propose des recommandations pour améliorer la situation de l'événement à l'égard de l'environnement et, grâce à la sauvegarde des données, il permet de s'inscrire dans une démarche de progression sur plusieurs années. La première étape du diagnostic consiste à évaluer l'impact environnemental de l'événement en fonction de 6 grandes thématiques (alimentation, sensibilisation, transports, hébergement, communication et lieux, technique et décoration). En fonction des données renseignées, l'outil indique une note pour chaque catégorie évaluée, ce qui permet à l'organisateur de repérer les domaines sur lesquels il doit agir. Par rapport à ces résultats, l'outil ADERE fournit aussi des conseils aux organisateurs pour réduire l'impact environnemental de leur manifestation. Des documents de synthèse des résultats sont téléchargeables pour être partagés au sein des organisations. Par ailleurs, la sauvegarde des données permet d'évaluer la progression des résultats au fur et à mesure des éditions des événements³. Laetitia Zappella explique que toutes les étapes doivent utiliser l'outil ADERE :

« C'est l'utilisation de l'outil ADERE pour toutes les étapes. Donc chacun va vérifier... va essayer de faire son auto diagnostic préalable avant la réalisation de l'événement. Parce que l'outil ADERE, tel que je le perçois, c'est surtout une « check list » donc ça va permettre à quelqu'un qui n'y connaît rien, ou même à quelqu'un qui s'y connaît, de vérifier, de voir à peu près quels sont les différents points auxquels il faut penser, auxquels il a pensé, auxquels il n'a pas encore pensé, sur lesquels il peut encore agir, sur lesquels il ne peut pas agir, il faudra qu'il y repense l'année suivante. Ca permet en fait de savoir chacun où on en est. »⁴

Elle rajoute que l'UFOLEP Nationale suit l'avancée de la saisie des données et fait un point régulier sur le sujet lors des réunions mensuelles du groupe de travail « Playa Tour » :

« Pour vérifier que les gens le remplissent (...) on a créé un compte commun. Adil y a rentré les 15 étapes. Donc les 15 étapes sont rentrées sous forme

¹ Laetitia Zappella, entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

² AutoDiagnostic Environnemental pour les Responsables d'Événements (voir : www.evenementresponsable.fr). Pour mémoire, cet outil, totalement gratuit, a été développé par l'UFOLEP en partenariat avec plusieurs autres organisations dont l'ADEME, la Fondation Nicolas Hulot et l'ANAé.

³ Voir synthèses bilans ADERE pour les étapes 33, 59 et 91 du Playa Tour 2010 – Annexe 3.15.

⁴ Entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

d'événements et en fait, nous, on a accès à ce compte là, eux aussi. Du coup, ils vont remplir ce compte là et on peut accéder directement aux résultats. »¹

Pour clore le volet environnemental de la stratégie de RSE des organisateurs du Playa Tour, rappelons brièvement qu'il est demandé aux comités organisateurs locaux de ne recourir, pour les temps protocolaires et, si possible, pour les repas des bénévoles et les éventuelles buvettes, qu'à des produits issus de l'agriculture biologique, du commerce équitable ou de filières courtes. Cette action peut être considérée comme commune à la responsabilité économique et à la responsabilité environnementale de l'événement. En effet, l'impact environnemental de la consommation de produits biologiques ou locaux est potentiellement limité par rapport à des produits classiques.

La figure 4-9 récapitule et synthétise les différentes responsabilités sociétales du Playa Tour (économiques, sociales et environnementales).

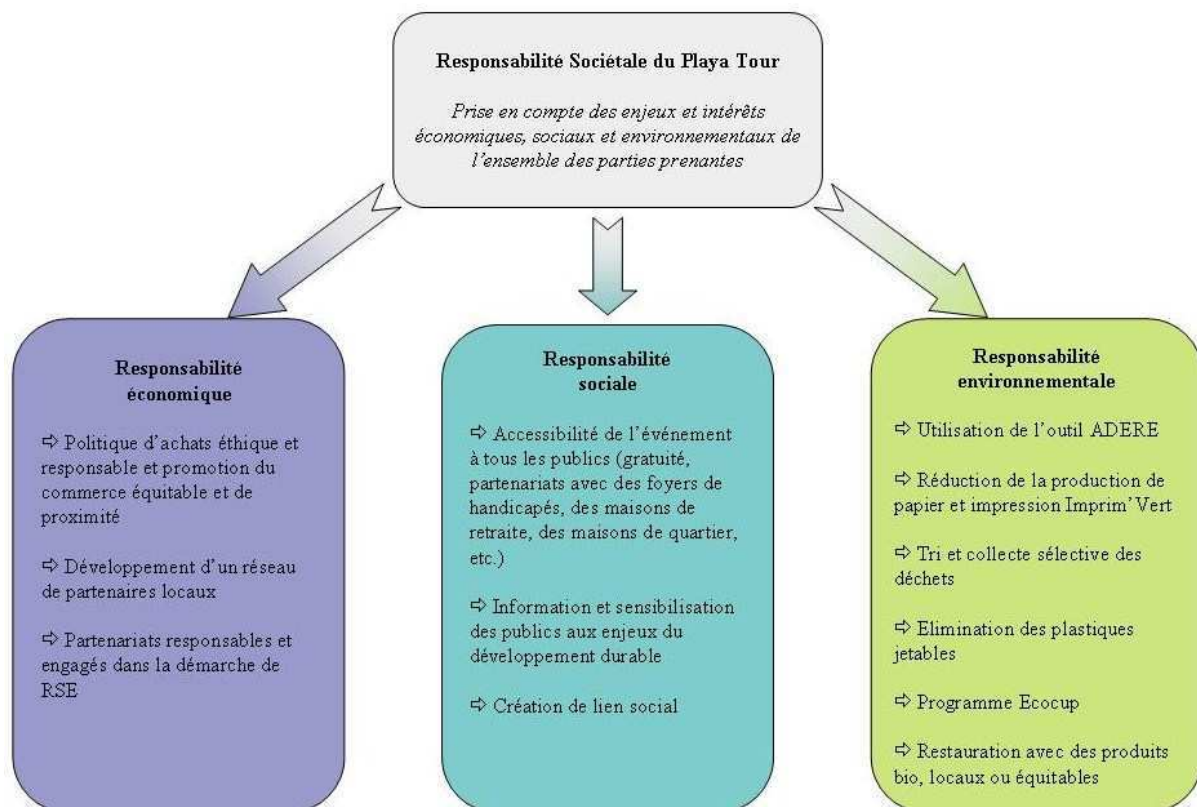


Figure 4-9 : Synthèse des responsabilités sociétales du Playa Tour

¹ Entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

Après avoir analysé les formes de responsabilité du Playa Tour et détaillé les actions de RSE mises en œuvre, nous allons nous attacher à caractériser les catégories de parties prenantes de l'événement et à étudier les relations que l'UFOLEP entretient avec elles.

2.4. Les parties prenantes du Playa Tour

2.4.1. Cartographie des parties prenantes du Playa Tour

Sur la base du schéma réalisé à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995) et présenté dans le chapitre 1 (figure 1-11, p. 67), nous proposons deux cartographies des parties prenantes du Playa Tour. La première (figure 4-10) a trait aux parties prenantes de l'événement national. La seconde (figure 4-11) présente les parties prenantes d'une étape (Draveil, 91).

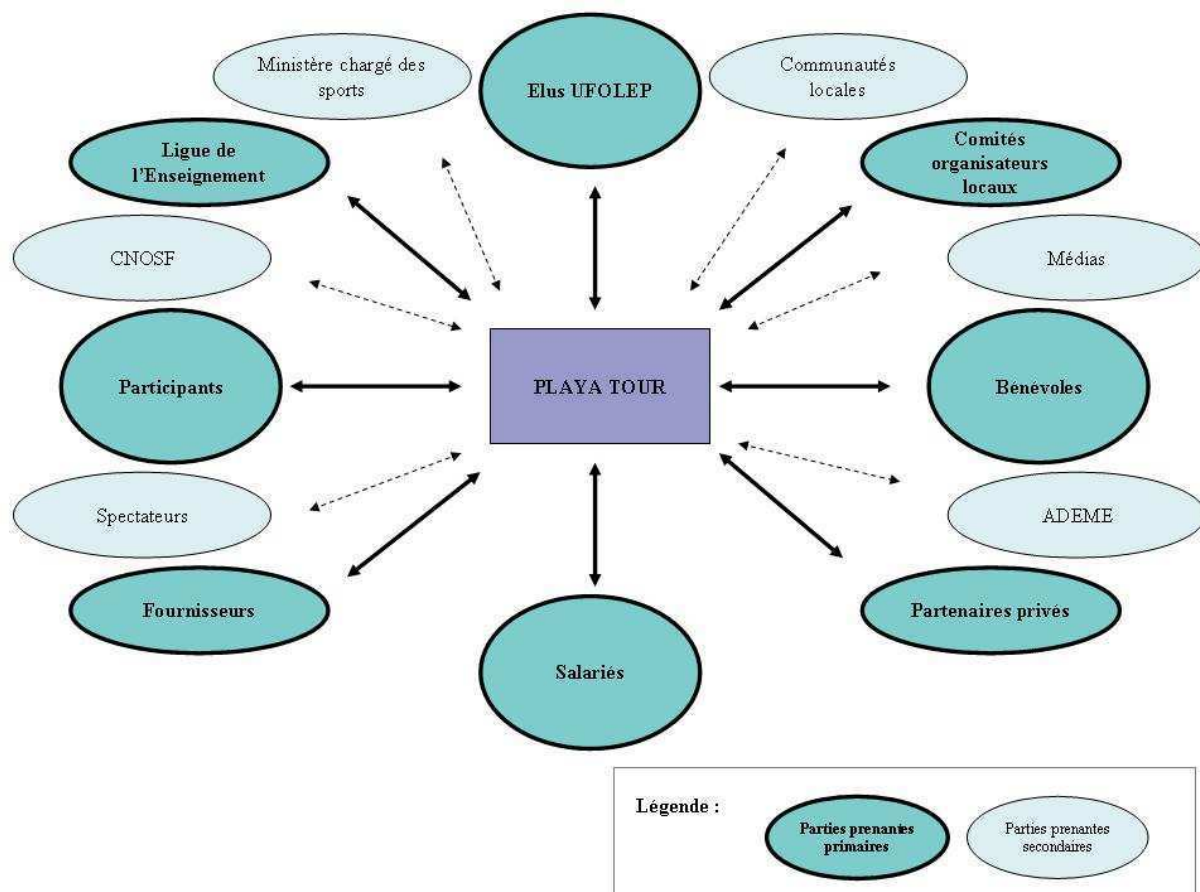


Figure 4-10 : Cartographie des parties prenantes du Playa Tour

Nous distinguons les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et indispensables à sa réussite. Les relations avec les parties prenantes primaires impactent directement les performances, tant financières qu'organisationnelles, de l'événement. Les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Toutefois, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées par contrat avec lui.

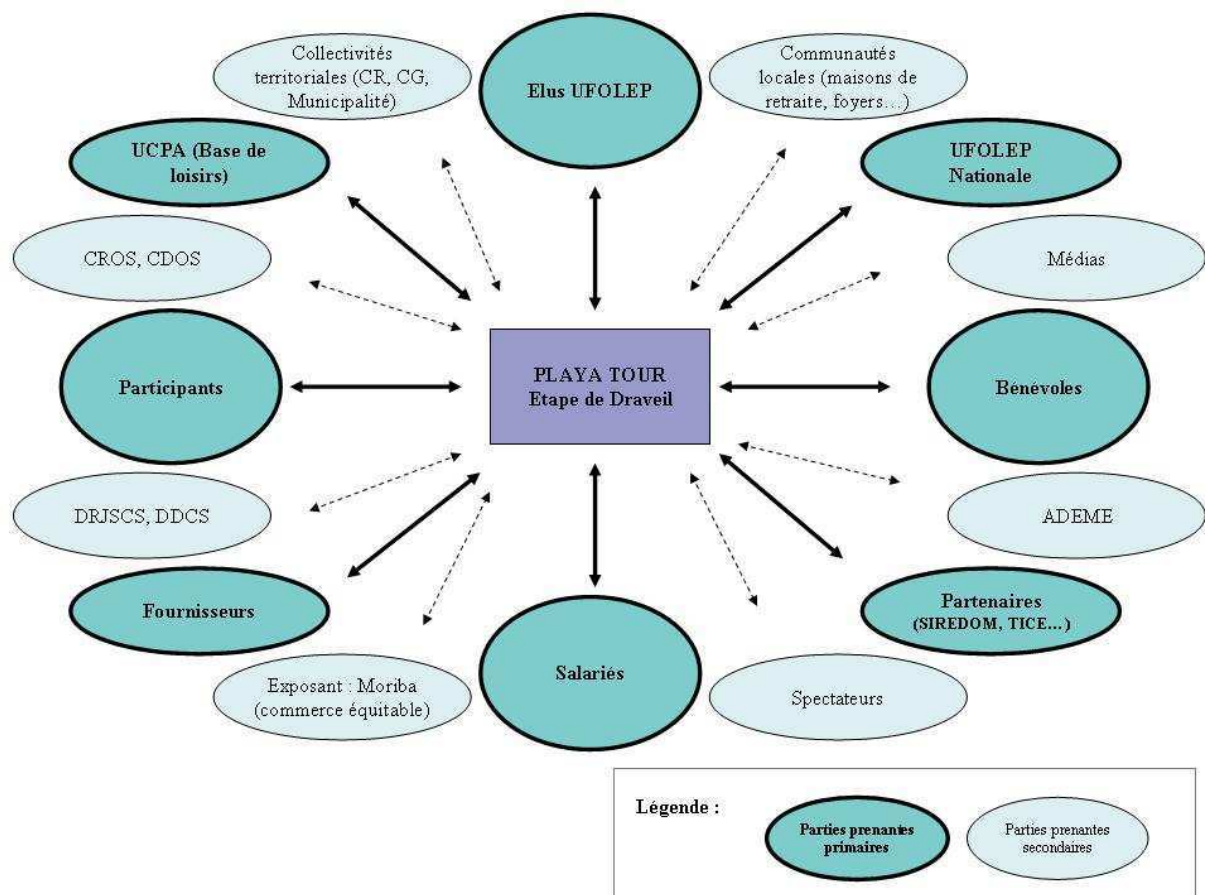


Figure 4-11 : Cartographie des parties prenantes du Playa Tour – Etape de Draveil (Essonne)

Bien entendu, chaque étape dispose d'un réseau spécifique de parties prenantes, mais la structure reste vraisemblablement similaire. L'UCPA est une partie prenante primaire de l'étape de Draveil du Playa Tour car elle gère la base de loisirs qui accueille l'événement.

2.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Playa Tour

Chacune des parties prenantes, primaires ou secondaires, joue un rôle dans la stratégie de RSE du Playa Tour. Le tableau 4-8 est établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (p. 174). Il analyse et synthétise les différentes contributions des parties prenantes du Playa Tour à sa démarche de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines). Il rend également compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE du Playa Tour. Ce tableau présente les contributions des parties prenantes communes aux échelons nationaux et locaux de l'organisation de l'événement (en bleu clair) et spécifiques à l'UFOLEP Nationale (en bleu) et aux comités organisateurs locaux (en vert).

Ainsi, au niveau national, les partenariats prennent la forme d'échanges en numéraire ou équivalent en marchandises (ex : Casal Sport). Et au niveau local, les partenariats peuvent reposer sur le partage ou la mise à disposition d'une compétence qui permet d'améliorer l'éco-conception de l'événement (ex : SIREDOM pour la collecte sélective des déchets).

Les communautés locales constituent une cible en termes de relations institutionnelles. La délégation départementale de l'Essonne souhaite, grâce à cet événement, développer et renforcer ses relations avec les acteurs institutionnels du secteur social et solidaire (maisons de retraite, foyers d'handicapés, centres de loisirs, maisons de quartier, etc.)¹. La délégation locale de l'UFOLEP remplit ainsi sa mission d'accompagnement et d'éducation par le sport.

Au niveau national, le Ministère chargé des Sports est source de réglementations, mais aussi de légitimité à l'égard de la démarche de RSE de l'UFOLEP dont il reconnaît et met en valeur les mérites. Au niveau local, les DRJSCS et les DDCS sont susceptibles d'accorder des subventions aux comités organisateurs des étapes locales.

Les comités organisateurs locaux sont une des parties prenantes de l'UFOLEP en tant qu'organisatrice de l'événement national. Ils doivent suivre un cahier des charges et sont responsables de la mise œuvre opérationnelle de la démarche de RSE. A l'inverse, l'UFOLEP

¹ Arnaud Rizzo, entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

Nationale est une des parties prenantes des comités locaux organisateurs des différentes étapes du Playa Tour. C'est elle qui conçoit et initie la démarche de RSE de l'événement.

Tableau 4-8 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Playa Tour

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
Elus UFOLEP	Savoir-faire et gouvernance.	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE. Gestion des relations avec les PP.
Salariés	Ressource humaine, savoir-faire, compétences techniques (logistique, sponsoring, RSE, etc.).	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE. Gestion des relations avec les PP.
Participants	Nouveaux adhérents potentiels.	Sensibilisés par les actions mises en place. Participation au tri sélectif des déchets.
Bénévoles	Ressource humaine. Source de réputation et d'attractivité.	Sensibilisation et participation à la limitation et au tri des déchets. Relais de communication auprès des participants et des spectateurs.
Partenaires (nationaux et locaux)	Financement via des contrats de partenariats en numéraire ou équivalent marchandise. Partage de compétences (ex : SIREDOM).	Développement de partenariats techniques dans une logique d'éco-conception de l'événement. Développement du réseau économiques des délégations locales.
Fournisseurs	Production et prestations : restauration, impression...	Achats responsables. Alimentation bio, commerce équitable ou local.
Médias	Communication et développement de la réputation.	Communication et relais médiatique de la démarche de RSE.
Spectateurs	Nouveaux adhérents potentiels.	Sensibilisation possible.
Communautés locales (maisons de retraite, foyers d'handicapés, centres de loisirs...)	Nouveaux publics à toucher.	Logique d'intégration sociale de différents publics. Développement du réseau institutionnel des délégations locales.
CNOSF (CROS, CDOS)	Source de légitimité et relais de communication. Potentielle source de financement au niveau local.	Relais de communication. Développement des relations institutionnelles.
Ministère des Sports (DRJSCS, DDCS)	Source de réglementations (Etat). Source de financement au niveau local.	Soutien et accompagnement de la démarche de RSE.
ADEME	Source d'expertise et de légitimité. Potentielle source de financement au niveau local.	Soutien et accompagnement de la démarche de RSE.
Comités organisateurs locaux	Sources de compétences techniques. Financement.	Mise en œuvre opérationnelle de la démarche de RSE. Communication sur la démarche.
La Ligue de l'Enseignement	Source de légitimité. Relations institutionnelles.	Accompagnement et soutien de la démarche de RSE.
Exposants	Source d'animations.	Participation à la démarche (tri, sensibilisation).
UCPA	Mise à disposition des espaces.	Participation à la gratuité de l'événement (mise à disposition des espaces et tickets loisirs gratuits).
Collectivités Territoriales	Source de financement. Relais de communication.	Communication sur la démarche.
UFOLEP Nationale	Sources de compétences techniques. Financement.	Conception de la démarche de RSE.

Légende :

PP communes

PP étape Draveil

PP UFOLEP Nationale

2.4.3. Les relations avec les parties prenantes

La démarche de RSE des organisateurs de l'événement s'appuie sur les parties prenantes et consiste également à prendre en compte leurs intérêts (voir tableau 4-8, p. 306 et figure 2-6, p.171). Les relations entre le Playa Tour et ses parties prenantes sont caractérisées par des pressions exercées des organisateurs de l'événement envers les parties prenantes et inversement. Nous allons étudier successivement les relations que l'UFOLEP Nationale entretient avec ses parties prenantes pour l'organisation de l'événement et les relations qu'un comité organisateur local (UFOLEP 91 / étape de Draveil) entretient avec ses propres parties prenantes.

Concernant le type de relations que l'UFOLEP entretient avec ses parties prenantes pour l'organisation du Playa Tour, nous constatons que dans la majorité des cas, la fédération a un rôle moteur à leur égard (cf. figure 4-12 p. 309). La démarche de RSE est initiée et développée par les élus et les salariés de l'UFOLEP, avec le soutien de certains de ses partenaires institutionnels (Ministère chargé des sports, ADEME). Le Ministère chargé des sports se situe dans une position médiane car, d'un côté, il mène une politique incitative à l'égard des fédérations, mais, d'un autre côté, l'UFOLEP étant particulièrement en avance dans ces démarches, elle n'est pas soumise à de réelles pressions en la matière¹. La Ligue de l'Enseignement se situe également dans une position médiane. Bien qu'elle soit elle-même engagée dans une démarche de RSE et incite donc ses structures internes à développer cet axe stratégique, l'avant-gardisme de l'UFOLEP en matière de RSE préserve l'organisation de pressions coercitives.

Les participants et les spectateurs sont sensibilisés au développement durable grâce aux actions mises en place sur l'événement (animations, stands, tri sélectif, etc.). Les fournisseurs et partenaires sont sélectionnés de manière à s'intégrer dans la stratégie globale de RSE et à y prendre une part active (achats responsables, partenariats impliqués dans la démarche de RSE). A titre d'illustration, le partenariat avec Casal Sport est indissociable de la stratégie de RSE de l'événement. D'une part, l'UFOLEP, nous l'avons vu, souhaite s'associer à des entreprises prêtes à l'accompagner dans cette démarche et à s'y investir. D'autre part,

¹ Cf. entretien avec Arnaud Jean, 14 octobre 2009 – Annexe 1.10.

Casal Sport est elle-même engagée dans un plan stratégique axé sur le développement durable et fonde son partenariat sur cette dimension.

L'organisation de l'événement joue également un rôle moteur en matière de RSE à l'égard des comités organisateurs des différentes étapes. Le cahier des charges de l'événement comprend des clauses spécifiques liées au développement durable. Les comités locaux doivent remplir l'outil ADERE, ce qui permet un suivi par l'échelon national. Une partie des dotations financières est conditionnée par la mise en œuvre des critères de développement durable de l'événement (500€, soit 16% de la dotation totale). Et enfin, les réunions mensuelles de suivi traitent ces questions de manière approfondie :

« La prochaine réunion, par exemple, on a toute la matinée sur le développement durable. Donc 50% du temps en fait. Ce qui est un gros changement par rapport à d'autres organisations pour lesquelles 50% du temps sur le développement durable ça paraît un peu énorme. »¹

Toutefois, les organisateurs notent des freins au niveau de la mise en œuvre de la démarche de RSE initiée par l'UFOLEP Nationale par les comités organisateurs locaux. Certains perçoivent les propositions liées à l'éco-conception de l'événement comme de nouvelles contraintes organisationnelles :

« L'organisation du Playa jusque là, pendant les 3 ans, c'était vraiment priorité pour toucher de nouveaux publics, communiquer vers l'extérieur, etc. Et donc le fait que, cette année, on axe vraiment sur le volet environnement et qu'en plus on soit quand même très directif, c'est vrai que ça en a gêné certains. »²

Les médias, qu'ils soient partenaires ou non de l'événement, constituent un simple relais de la communication du Playa Tour et ne sont pas incitatifs en matière de RSE. Le CNOSF développe une stratégie de développement durable, toutefois, il n'est jamais apparu comme une partie prenante source de pressions pour la mise en œuvre d'une démarche de RSE sur le Playa Tour (il s'appuie en revanche sur les compétences développées par l'UFOLEP pour l'accompagner dans sa propre démarche de RSE et, notamment, sur les aspects bilan carbone³). Les communautés locales bénéficient quant à elle de la démarche de RSE de l'événement qui cherche à les intégrer au dispositif mais ne sont pas elles-mêmes incitatives.

¹ Laetitia Zappella, entretien du 18 février 2010 – Annexe 3.5.

² Adil El Ouadehe, entretien du 1^{er} février 2010 – Annexe 3.4.

³ Cf. entretien avec Arnaud Jean, 14 octobre 2009 – Annexe 1.10.

La figure 4-12 illustre la manière dont les parties prenantes de l'UFOLEP Nationale prennent part aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, engagent l'entreprise dans une démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995). Dans cette représentation, les médias sont situés sur l'axe des abscisses pour rappeler que certains d'entre eux sont des parties prenantes primaires (les partenaires médias) et d'autres des parties prenantes secondaires (les autres médias). Les parties prenantes situées sur l'axe des ordonnées sont celles dont nous avons établi que le comportement vis-à-vis de la démarche de RSE des organisateurs du Playa Tour est incitatif par certains aspects mais aussi suiveur en raison du comportement pionnier de la fédération.

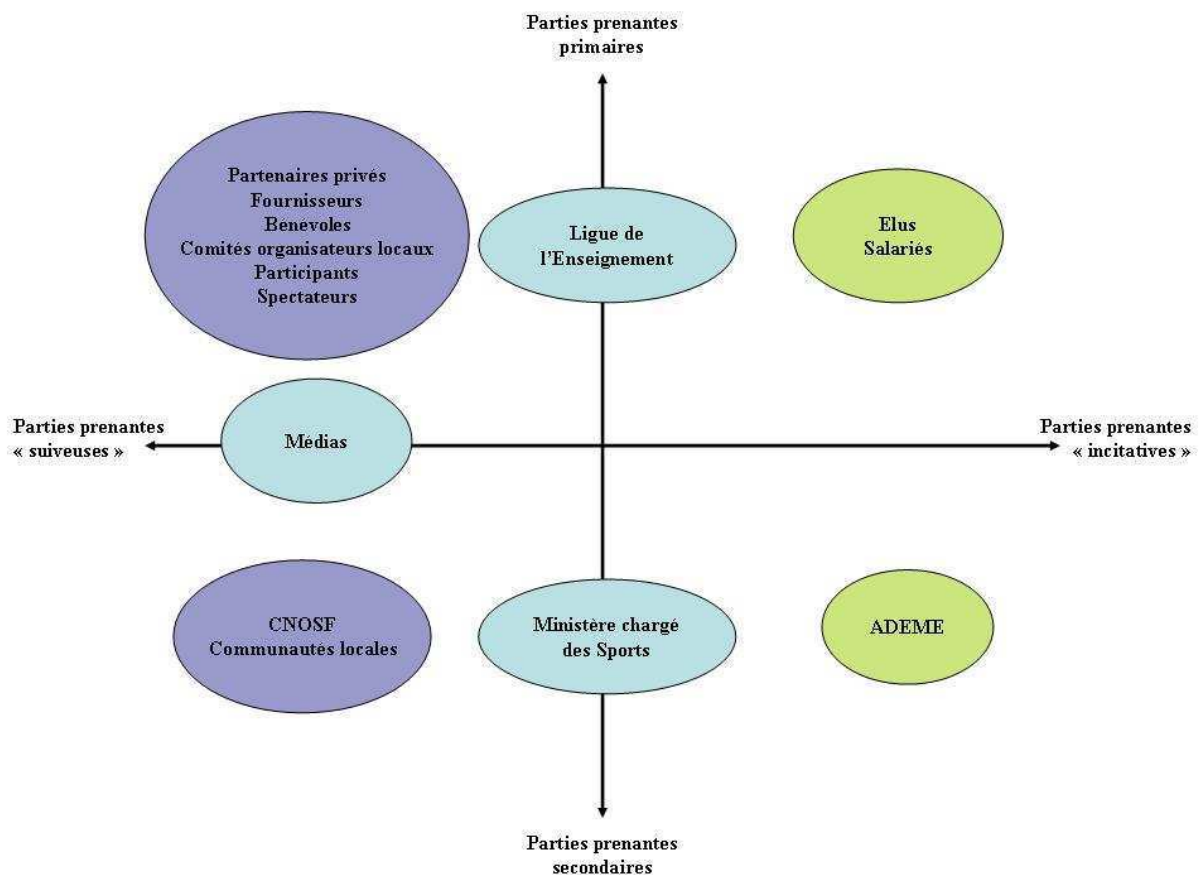


Figure 4-12 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Playa Tour (échelle nationale)

Au niveau de l'analyse locale des relations entre les organisateurs de l'événement et les parties prenantes, nous retrouvons le même type de cartographie, avec toujours, l'UFOLEP Nationale qui joue le rôle de moteur de la démarche de RSE de l'événement. Les élus et salariés sont, quant à eux, dans une position médiane car, selon les cas, ils sont tantôt « suiveurs » (et pas toujours de bon grès) et tantôt moteurs et « incitatifs » (cf. entretien avec Arnaud Rizzo¹).

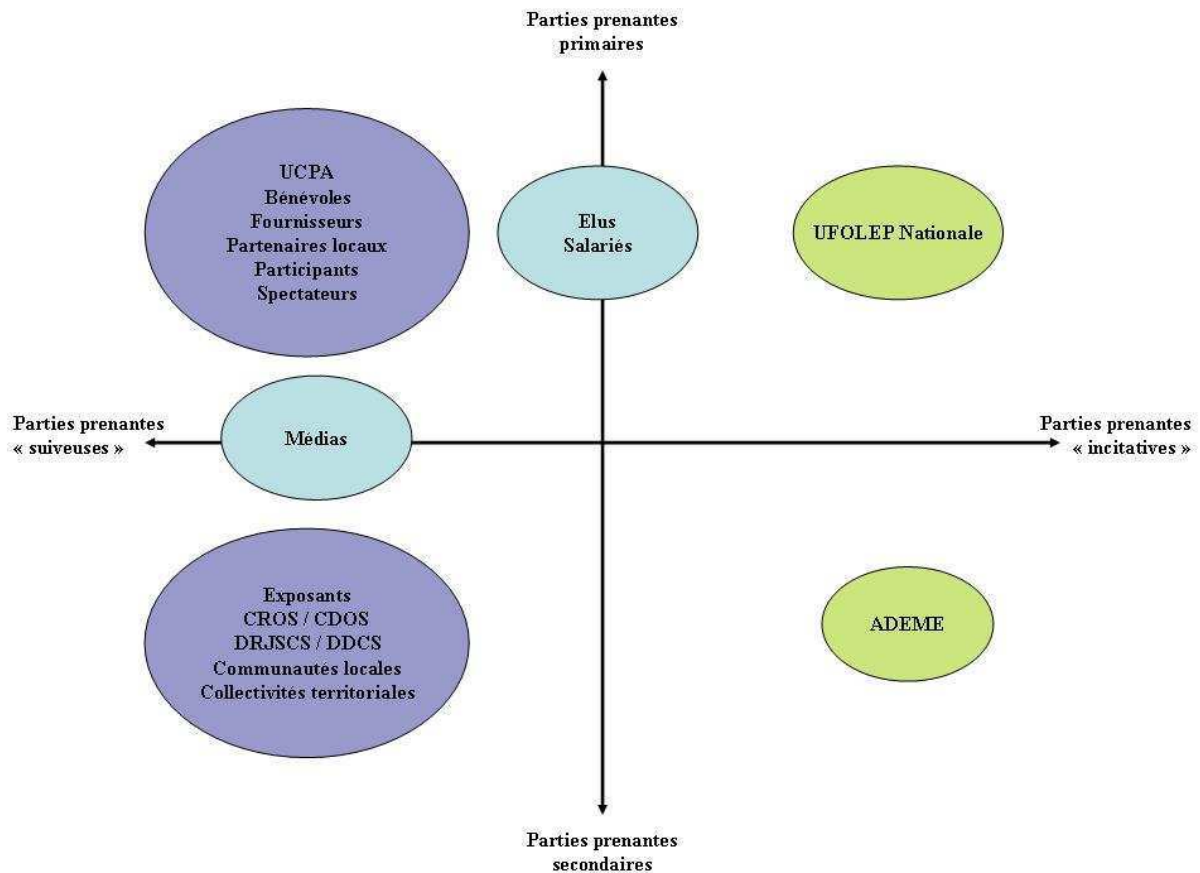


Figure 4-13 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Playa Tour (échelle locale)

Les parties prenantes locales, qu'elles soient primaires (UCPA, partenaires locaux) ou secondaires (CROS, CDOS, collectivités territoriales, DRJSCS, DDCS, exposants, communautés locales) sont toutes plutôt en position de suivre la dynamique impulsée par les organisateurs de l'événement en matière de RSE.

¹ Entretien du 29 juin 2010 – Annexe 3.7.

2.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Playa Tour en matière de RSE

Pour clore la présentation de cette étude de cas, nous allons maintenant utiliser la grille d'analyse élaborée au cours du chapitre 3 (tableau 3-16, p. 233) pour identifier le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs du Playa Tour en matière de RSE. La typologie fait état de trois comportements organisationnels possibles en matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs. Comme le montre le tableau 4-9, **le Playa Tour adopte majoritairement un comportement précurseur en matière de RSE**. Pour certains critères, le comportement peut aussi être, en partie, de type pragmatique mais l'analyse des données présentées tout au long de cette partie démontre qu'il est essentiellement de type précurseur.

Tableau 4-9 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Playa Tour en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence			Culture RSE de l'organisation affichée et reconnue. Innovation organisationnelle. <i>Démarche et contenu principalement internes</i>
Objectifs		Communication des valeurs de l'organisation - Objectif de progression Instrumentalisation de l'activité à des fins sociétales <i>Intégration des intérêts des parties prenantes (PP)</i>	
Parties Prenantes			Démarches avancées de concertation Gouvernance partagée (comités locaux) Echanges d'expériences <i>Forte densité du réseau de PP et centralité</i>
Ressources			Approche managériale transversale Formation du personnel et des bénévoles Intégration du DD dans le budget <i>Elevées</i>
Gestion de l'information			Diffusion très large d'informations (comptes-rendus de réunions, bilans, budget...) <i>Transparence et ouverture</i>
Outils de communication			Réalisation d'outils de communication interne spécifiques et large place consacrée au DD dans les outils de communication externe – Limitation de la production papier
Actions			Actions pérennes sur le long terme, intégrées au cœur des activités quotidiennes de l'organisation et concernant les 3 piliers du développement durable
Evaluation			Evaluation et analyse conduisant à de nouvelles approches de gestion et à de nouveaux outils (ADERE...)

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

L'UFOLEP utilise le Playa Tour pour mobiliser son réseau en faveur de l'intégration sociale du plus grand nombre (en utilisant le sport comme vecteur d'intégration) et pour le sensibiliser aux enjeux du développement durable. L'événement sportif est instrumentalisé pour servir une cause sociétale (sociale et environnementale). Son objectif principal est d'avoir un impact positif pour la communauté.

Le comportement précurseur en matière de RSE des organisateurs du Playa Tour se traduit également dans les relations développées avec de nombreuses parties prenantes internes et externes (notamment à cause de la multiplicité des organisateurs locaux d'étapes). Les organisateurs se situent au centre d'un réseau très dense de parties prenantes avec lequel ils bâtissent leur démarche de RSE concertée. Ils favorisent les échanges (réunion mensuelle avec les comités d'organisation locaux, présence d'un représentant de l'UFOLEP Nationale sur chaque étape) et développement des processus organisationnels favorisant les retours d'expérience et la logique de progression de la démarche de RSE (utilisation de l'outil ADERE, bilan détaillé de chaque étape, enquête auprès des participants).

Grâce à une approche managériale transversale du sujet, la RSE est intégrée à toutes les étapes de la conception à la réalisation de l'événement. Au niveau national, l'ensemble du personnel est progressivement formé au développement durable et un budget significatif lui est consacré (100 000 € par an). Ces moyens bénéficient à l'organisation du Playa Tour, événement fédéral d'envergure nationale.

Les relations établies pour cette recherche avec les organisateurs du Playa Tour ont, par ailleurs, démontré qu'ils faisaient preuve d'une grande transparence puisqu'ils nous ont transmis tous les documents demandés (comptes-rendus de réunions, budget, bilans, accès à la plateforme ADERE de l'événement, etc.).

La communication externe des organisateurs du Playa Tour sur leur démarche de RSE repose sur la référence systématique aux actions mises en place (sur l'affiche, dans le dossier de présentation, sur les sites Internet, etc.). A titre d'exemple, dans le document de présentation de l'étape de Draveil du Playa Tour, une page entière (sur 4) est consacrée au volet environnemental de la démarche de RSE de l'événement. L'UFOLEP développe ponctuellement une communication externe ciblée sur ces sujets (ex : communiqué de presse sur l'outil ADERE, participation à des colloques). Parallèlement, la communication interne

s'appuie sur des outils spécifiquement développés par la fédération (guide « manifestations sportives et développement durable », flyer « Achetez le bon T-Shirt ! », expositions, etc.).

Les actions de RSE mises en place sur le Playa Tour sont pérennes et s'inscrivent dans une logique de progression d'édition en édition (notamment grâce à l'utilisation de l'outil ADERE et à la mutualisation des retours d'expériences des différentes étapes). Elles ne constituent pas seulement un plus ou une activité complémentaire mais sont intégrées au cœur de la conception de l'événement. Elles concernent les trois piliers du développement durable mais le volet environnemental de la démarche reste tout de même le plus abouti.

Enfin, les organisateurs du Playa Tour se soumettent à un processus de diagnostic et d'évaluation de leur démarche à travers l'utilisation de l'outil ADERE. Ils établissent aussi un bilan complet de chaque édition de l'événement et ont mené, en 2010, une enquête auprès des participants.

Conclusion de l'étude de cas Playa Tour

L'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Nous caractérisons les organisateurs d'événements sportifs en fonction de deux critères : le statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et le champ sportif d'activité (sports de nature ou non).

Notre première hypothèse suppose qu'il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événement sportif et le comportement stratégique en matière de RSE et que la nature de ce lien a pour conséquence que les organisations du secteur public adoptent un comportement de type pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme en matière de RSE. Le Playa Tour est organisé par une fédération sportive (association de type loi 1901). Notre première hypothèse conduit donc à présupposer que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Playa Tour est volontaire et de type précurseur.

La seconde hypothèse suppose, quant à elle, que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activité des sports de nature s'engagent avec plus de

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

volontarisme dans une démarche de RSE et adoptent un comportement stratégique de type précurseur ou pragmatique en la matière. Bien que l'UFOLEP soit fortement engagée dans les sports de nature, le Playa Tour n'est pas pour autant un événement sportif de nature. Tout au plus, certaines étapes organisent-elles certaines activités sportives de nature en complément des activités « de base » obligatoires. Le Playa Tour n'entre pas dans la catégorie des événements sportifs de nature et nous n'attendons donc pas que le champ d'activité soit un facteur de renforcement du caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Nous avons établi que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Playa Tour est de type précurseur. Ce résultat confirme ce que nous pouvions attendre compte tenu des hypothèses émises.

3. Le tournoi de Roland Garros

3.1. L'événement

Les internationaux de France – ou tournoi de Roland Garros – sont un des quatre tournois du grand Chelem. Ils constituent un des rendez-vous annuels majeurs du tennis mondial. A l'échelle française, le tournoi de Roland Garros est, avec le Tour de France cycliste, un des deux événements sportifs français annuels les plus ancrés dans le paysage international (Desbordes, 2004).

Les tournois du Grand Chelem sont les plus prestigieux. Ils sont réputés être les plus difficiles à gagner. A la différence d'autres tournois, ils se déroulent sur deux semaines consécutives (plus une semaine pour les qualifications), se disputent en trois sets gagnants pour les hommes et nécessitent de remporter 7 matchs d'affilée pour être titré. Par ailleurs, les dotations des tournois du Grand Chelem figurent en tête de tout le circuit ATP¹.

Le tournoi de Roland Garros, organisé par la Fédération Française de Tennis, est le deuxième tournoi du Grand Chelem dans le calendrier. Il est programmé chaque année sur la dernière semaine de mai et la première de juin². Depuis 2006, la compétition se déroule sur 15 jours : le premier tour débute le dimanche (« *Sunday start* ») suivant la fin des qualifications.

Tableau 4-10 : Les tournois du Grand Chelem

Tournois	Périodes	Surface	Ville
Open d'Australie <i>Internationaux d'Australie</i>	Janvier	Dur (Plexicushion)	Melbourne
Roland Garros <i>Internationaux de France</i>	Mai-Juin	Terre battue	Paris
Wimbledon <i>Internationaux du Royaume-Uni</i>	Juin-Juillet	Gazon	Londres
US Open <i>Internationaux des États-Unis</i>	Août-Septembre	Dur (Decoturf)	New-York

¹ Association of Tennis Professionals.

² Du 23 mai au 6 juin en 2010.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

128 joueurs et 128 joueuses se retrouvent à Roland Garros pour s'affronter sur le seul tournoi du Grand Chelem à se jouer sur terre battue. La spécificité de la surface fait de lui le tournoi probablement le plus difficile à gagner. La dotation globale des Internationaux de France s'élève, en 2010, à 16.807.400 €¹. Les organisateurs du tournoi ont instauré la parité des prix messieurs et dames en 2007. Un joueur (ou une joueuse) éliminé au premier tour touche 15.000 €. Les vainqueurs des simples messieurs et dames reçoivent chacun la somme de 1.120.000 €.

La fréquentation du tournoi est un enjeu primordial pour les organisateurs. Une influence importante est source de revenus (via la billetterie) et fait la preuve du succès de l'événement. Un tournoi qui bat régulièrement son record d'affluence contribue également à conforter les partenaires dans leur démarche de sponsoring. Toutefois, l'importance croissante du nombre de spectateurs a également un impact sur la qualité du spectacle proposé et l'expérience vécue par les spectateurs (encombres dans les allées du stade, longues files d'attente pour pénétrer sur les stades annexes, attentes pour se restaurer...).

Un des principaux enjeux de la rénovation du stade de Roland Garros est, naturellement, de gagner de l'espace. Au cours de l'Assemblée Générale de la FFT du 13 février 2011, les élus ont choisi le projet de la Ville de Paris pour le futur stade de Roland Garros.



Affluence dans les allées du stade (source : FFT)

Les Internationaux de France bénéficieront, à horizon 2016, d'un stade rénové et d'une superficie agrandie de 60% par rapport au stade actuel².

La fréquentation totale du tournoi de Roland Garros s'élevait à 460.390³ spectateurs en 2009, soit 424.340 spectateurs sur la quinzaine de compétition, 13.857 spectateurs pour les qualifications et 22.193 spectateurs pour la journée des enfants de Roland Garros⁴. Depuis les

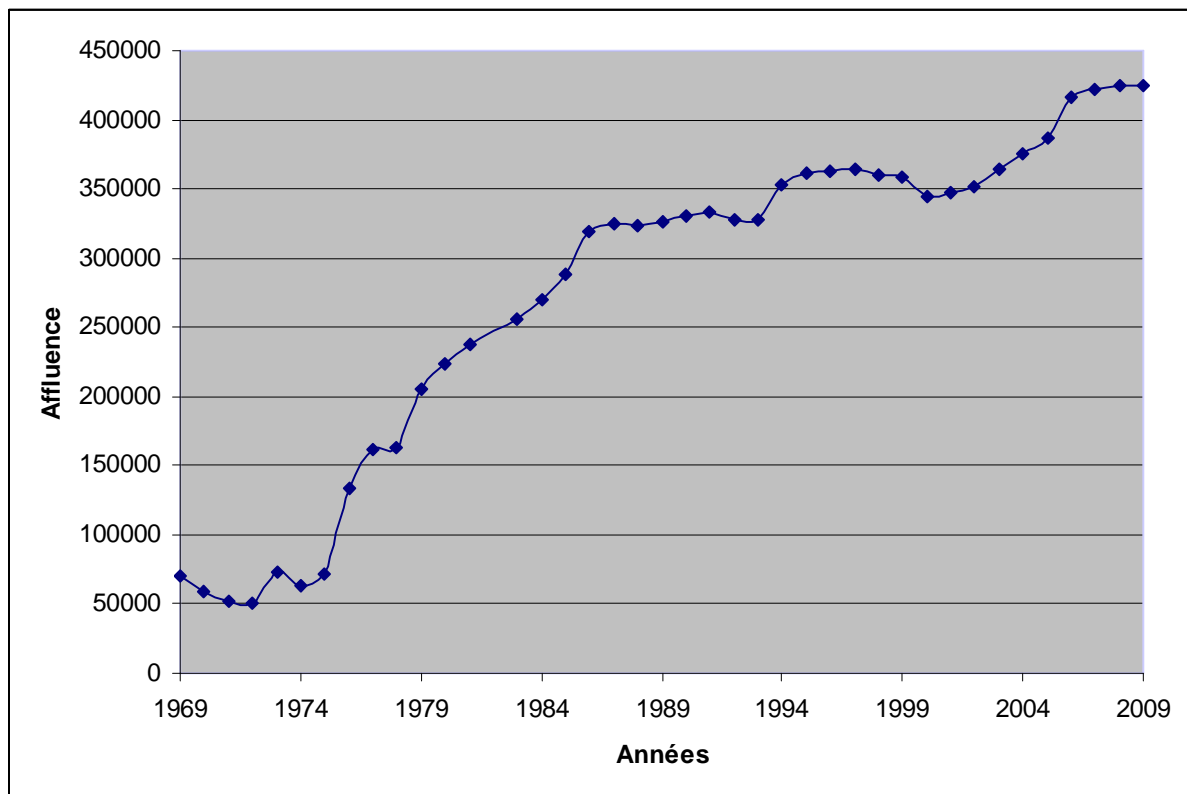
¹ Source : Guide des Médias, 2010, FFT.

² Communiqué de presse du 13 février 2011, FFT.

³ Source : Guide des Médias, 2010, FFT.

⁴ Organisée la veille de l'ouverture du tournoi (le samedi 22 mai en 2010), la « Journée des enfants de Roland Garros » est une opération caritative de la FFT. Tous les ans, de nombreuses têtes de série participent à des

années 1970, la fréquentation ne cesse d'augmenter. Les quelques diminutions du nombre de spectateurs enregistrées au cours des 30 dernières années s'expliquent généralement par des périodes de travaux et la limitation alors nécessaire du nombre de billets vendus (comme entre 1998 et 1992 où les travaux d'extension ont nécessité de restreindre le nombre de billets « courts annexes » mis en vente).



Graphique 4-9 : Fréquentation par année du tournoi de Roland Garros¹

La forte augmentation enregistrée en 1994 s'explique par la fin des travaux d'extension du stade et l'utilisation du nouveau court Suzanne-Lenglen. L'augmentation de 2006 s'explique, quant à elle, par l'augmentation d'une journée de la durée du tournoi qui, à partir de cette année là se dispute sur quinze jours et non plus quatorze.

matchs d'exhibition. Les bénéfices de cette manifestation (170 000 € en 2010) sont reversés à des clubs de la FFT pour récompenser leurs projets solidaires et à deux associations œuvrant en faveur du développement de la pratique du tennis par les enfants (en 2010, *Fête le Mur* et *Tennis en Liberté*)

¹ A partir des données de la FFT (Guide des Médias 2010, p.171)

3.1.1. Historique¹

A l'origine du tournoi de Roland Garros, il y a les championnats de France de tennis. Le premier tournoi a ainsi été disputé en 1891. Devenu international en 1925, le tournoi s'installe dans le tout nouveau stade de Roland Garros en 1928. A la fin des années 1920 et au début des années 1930, il sera le théâtre des exploits des « Mousquetaires ». Le fameux quatuor du tennis français, formé d'Henri Cochet, de Jean Borotra, de René Lacoste et de Jacques Brugnon, a remporté sa première finale de Coupe Davis aux Etats-Unis en 1927. Pour accueillir dignement l'événement à Paris, en 1928, un nouveau stade est construit sur un terrain cédé par le Stade Français. En échange de ces 3 hectares Porte d'Auteuil, le club parisien ne pose qu'une seule condition : que le nouveau stade porte le nom de Roland Garros, joueur de rugby et pionnier de l'aviation disparu lors d'un combat aérien en 1918.

En 1928, les Internationaux de France sont le premier événement à se dérouler au sein du stade flambant neuf de Roland Garros. Ils voient la victoire des Mousquetaires qui conservent le Saladier d'Argent face aux Etats-Unis². Cette même année, Henri Cochet remporte la première édition des Internationaux de France organisée dans le stade de Roland Garros. Il remporte également les éditions 1930 et 1932. René Lacoste est, quant à lui, déclaré vainqueur du tournoi en 1929 et Jean Borotra en 1931. Bien que très rares par la suite³, les victoires françaises aux origines de ce tournoi ont fortement contribué à en assurer le succès populaire.

L'ère du professionnalisme débute en 1968. Le tournoi de Roland Garros est alors le premier des tournois du Grand Chelem à s'ouvrir aux professionnels et aux amateurs (« Open »). Sous l'impulsion de Philippe Chatrier, alors Président de la Fédération Française de Tennis, les années 1980 voient se développer les parrainages et les panneaux publicitaires au sein même du stade de Roland Garros et de son court central. L'événement est alors sponsorisé par plusieurs sociétés aujourd'hui encore parrains incontournables de ce sport et de ce tournoi (Lacoste, Perrier, BNP-Paribas...). Les années 1990 sont marquées par l'importance croissante des droits de retransmission audiovisuels qui deviennent

¹ Source : FFT (site Internet et guide des médias 2010)

² Coupe qu'ils conserveront jusqu'en 1932.

³ Autres vainqueurs français du tournoi masculin de Roland Garros : Marcel Bernard (1946) et Yannick Noah (1983). Et chez les dames : Simone Mathieu (1938, 1939), Nelly Landry (1948), Françoise Dürr (1967) et Mary Pierce (2000).

progressivement la ressource financière la plus importante du tournoi (cf. graphique 4-11 p. 325). La couverture médiatique du tournoi de Roland Garros en fait l'événement tennistique le plus diffusé au monde. En 2009, il était retransmis dans 175 pays par 107 diffuseurs, ce qui représentait, en cumulé, 8454 heures de retransmission télévisuelle, dont 70% en direct et 54% en Europe. Au total, près de 3 milliards de téléspectateurs sont potentiellement touchés (audience cumulée)¹. France Télévision, partenaire de l'événement, assure la production des images et sa diffusion traditionnelle sur les chaînes du groupe (environ 120 heures de direct²).

3.1.2. Le Stade Roland Garros

Inauguré en 1928, le stade de Roland Garros a connu de multiples transformations. Doté de 5 courts, répartis sur 3,25 hectares, lors de sa construction, le stade de Roland Garros s'étend aujourd'hui sur 8,5 hectares. Toutefois, en dépit de ses extensions successives et du passage progressif à 20 courts, les installations de la Porte d'Auteuil sont exigües, notamment au regard des autres sites du Grand Chelem³. La qualité de l'accueil des différents publics (joueurs, spectateurs, journalistes, VIP...) du tournoi pâtit de cette situation. Par ailleurs, les Internationaux de France se jouent, chaque année, à guichet fermé et l'événement ne peut accueillir plus de 460.000 visiteurs. De fait, l'augmentation de cette source de revenus est limitée, voire désormais impossible. A titre de comparaison, l'Open d'Australie accueille 650.000 visiteurs, Wimbledon 475.000 et l'US Open 720.000.

Lors de notre phase d'observation terrain⁴, nous avons constaté l'importance de l'affluence autour du stade avant l'ouverture de ses portes à 10h. Plusieurs problématiques se posent : l'allongement des files d'attente, la circulation automobile, la sécurité et l'achat de billets sur place. A notre arrivée sur le site à 9h, la foule est déjà nombreuse. Beaucoup de gens se présentent à l'entrée pour acheter des billets pour la journée mais, comme tous les jours, il n'est possible d'en acquérir sur place qu'à partir de 17h et uniquement pour les courts annexes. De nombreux vendeurs à la sauvette proposent d'acheter ou de vendre des places au

¹ Guide des Médias 2010, FFT.

² www.francetelevision.fr

³ Flushing Meadows (14 hectares), Wimbledon (20 hectares), Melbourne Park (20 hectares), source : Guide des Médias 2010, p.114, FFT.

⁴ Journée d'observation du tournoi de Roland Garros le vendredi 28 mai 2010 (fin première semaine).

marché noir. Les embouteillages autour de la Porte d'Auteuil sont très conséquents et de nombreux trottoirs sont réservés pour les files d'attente. La circulation tant piétonnière que routière est difficile. Toutefois, plusieurs spectateurs interrogés à leur entrée dans le stade nous disent n'avoir attendu qu'une dizaine de minutes pour passer les contrôles de sécurité. Le nombre important d'agents de sécurité mobilisés permet de fluidifier l'afflux de spectateurs. Les contrôles sont systématiques (tant pour les piétons que pour les véhicules)¹. Si au cours du reste de la journée l'affluence autour du stade et à ses entrées est moins importante, nous avons constaté que l'exiguïté des installations se traduit par certains désagréments pour les spectateurs, au premier rang desquels l'encombrement et l'attente pour pénétrer sur les courts annexes (même tard en fin de journée).

Un autre point faible des installations du stade de la Porte d'Auteuil est l'absence d'installations couvertes qui soumet l'événement aux aléas climatiques. Les conséquences des intempéries qui perturbent chaque année le déroulement du tournoi sont préjudiciables pour les joueurs et le public² ainsi que pour l'ensemble des acteurs de l'événement (médias, partenaires, téléspectateurs). La qualité et l'image du tournoi s'en trouvent altérées.

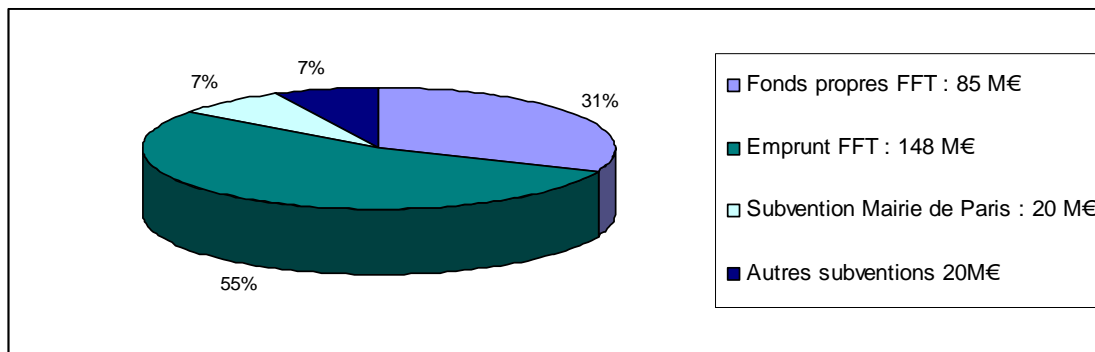
Pour pallier à cette double problématique – manque de place et absence de court couvert – la Fédération Française de Tennis a envisagé deux solutions : l'optimisation et l'extension du stade de la Porte d'Auteuil ou la délocalisation des installations – et donc du tournoi de Roland Garros – sur un des quatre sites candidats (Gonesse, Evry-Bondoufle, Marne-la-Vallée et Versailles).

Lors de l'Assemblée Générale du 13 février 2011, les élus de la FFT ont opté pour le projet de la Ville de Paris. Le nouveau stade de Roland Garros, qui verra le jour en 2016, continuera de bénéficier de l'exceptionnelle situation du site. La situation stratégique du tournoi à Paris, dans un environnement prestigieux, est un atout essentiel pour les organisateurs (image, capacité hôtelière, transports locaux et internationaux...). Elle renforce la dimension historique de l'événement et lui assure des recettes de partenariats et de relations publiques. Economiquement parlant, le projet retenu s'élève à 273 millions d'euros et est environ deux fois moins coûteux que les projets de relocalisation. La FFT sera donc en

¹ Voir photos en annexe 4.3.

² La FFT a souscrit une assurance pluie permettant aux spectateurs d'être remboursés en cas de fortes intempéries (50% du prix du billet s'il y a moins de 2h de jeu et 100% s'il y a moins d'une heure).

mesure – grâce à ses fonds propres (85 millions d’euros) et à un emprunt (148 millions d’euros) – de financer 88% de l’investissement nécessaire. Le solde, c’est-à-dire 40 millions d’euros, sera financé par des subventions publiques dont 20 millions d’euros de la Mairie de Paris.



Graphique 4-10 : Financement du projet de modernisation du Stade Roland Garros, en millions d’euros (source : FFT)

La complexité du dossier parisien résidait également dans le fait que les terrains appartiennent à la Ville de Paris. Compte tenu de l’importance des investissements supportés par la FFT, la municipalité a accepté de mettre en place une convention d’occupation du domaine public pour une durée de 99 ans. En contrepartie, la FFT verse une redevance annuelle à la Ville de Paris d’un montant de 3 millions d’euros par an pour la période 2012-2015, puis à partir de la fin des travaux, d’un montant de 6 à 6,5 millions d’euros qui pourra évoluer en fonction du chiffre d’affaires du tournoi.¹

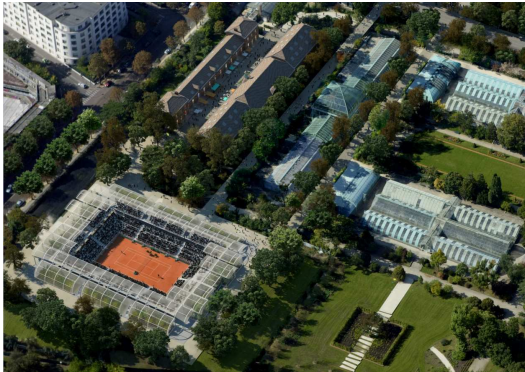


Projet de modernisation et d’extension du Stade Roland Garros (source : FFT)

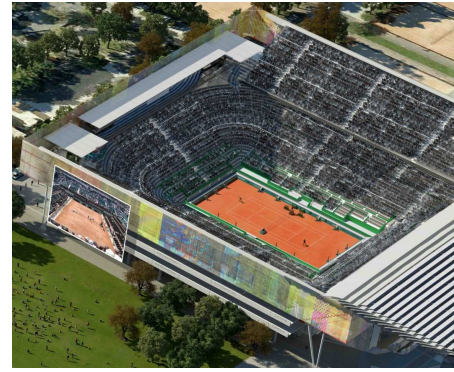
¹ La revalorisation du montant de cette redevance était un élément essentiel pour la Ville de Paris (cf. Audit de la concession du Stade de Roland Garros, mai 2008).

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Ce choix, bien qu'« à contre-courant du gigantisme ambiant »¹, permettra au site d'accroître sa surface de 60% en configuration tournoi. Les nouvelles installations offriront, au total, une capacité d'accueil journalière de 55.000 spectateurs (40.000 en session jour et 15.000 en session soirée). Tout en capitalisant sur les infrastructures existantes, le projet aboutira à la construction d'un nouveau court de 4950 places, de courts annexes supplémentaires et, également, à la modernisation du court centrale qui sera désormais « couvrable ».



Le nouveau court et son environnement (source : FFT)



Le court central et son toit (source : FFT)

3.1.3. Les moyens humains du tournoi de Roland Garros

L'étude des ressources humaines du tournoi de Roland Garros se décompose en deux parties. Il convient, en effet, de distinguer les ressources humaines mises en place pour la durée du tournoi de l'équipe d'organisation de la FFT qui travaille tout au long de l'année au sein de la Direction Roland Garros de la fédération.

La Direction Roland Garros de la FFT

Les Internationaux de France sont organisés sous l'autorité du Président de la Fédération Française de Tennis, Jean Gachassin en 2010. Ils sont dirigés par le Directeur Général de la FFT, Gilbert Ysern en 2010. La « Direction Roland Garros » est un service de la FFT qui regroupe 105 salariés à l'année (soit plus du tiers des effectifs permanents de la fédération).

¹ <http://www.fft.fr/roland-garros/le-futur-stade/pourquoi-la-fft-choisi-paris>

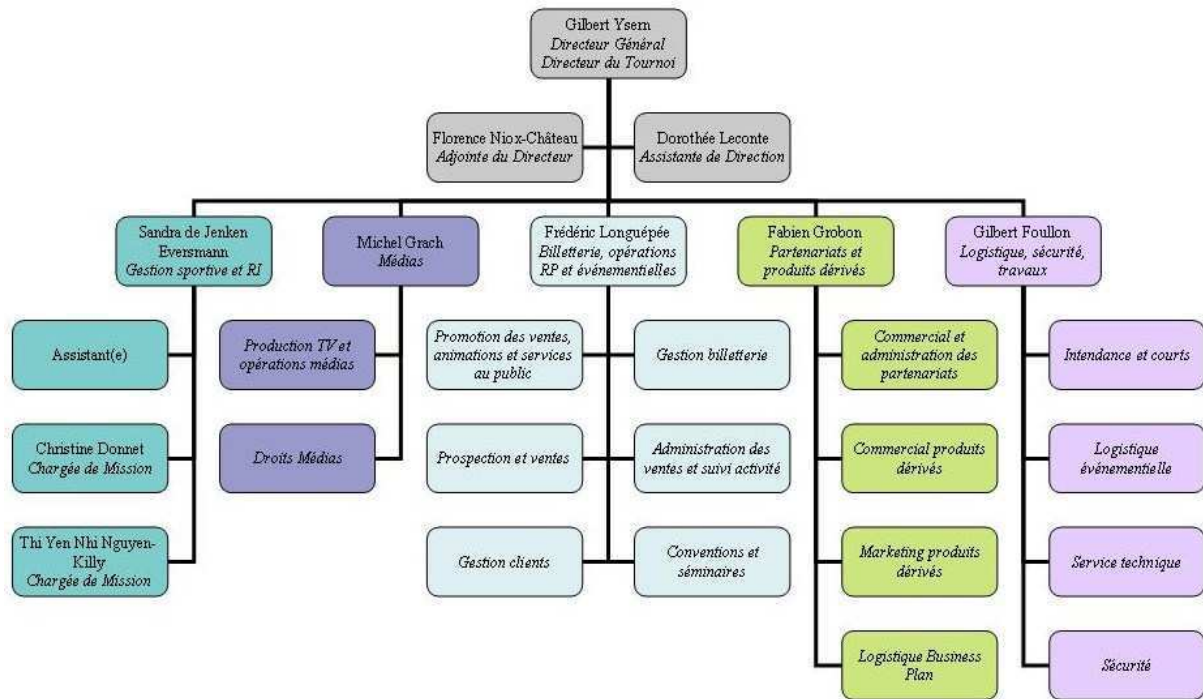


Figure 4-14 : Organigramme du Tournoi 2010 de Roland Garros (réalisé à partir de documents transmis par la FFT)

La direction du tournoi est composée de cinq départements :

- Gestion sportive et relations internationales (4 personnes),
- Logistique, sécurité et travaux (46 personnes),
- Médias (9 personnes),
- Partenariats et produits dérivés (19 personnes),
- Billetterie, opération de relations publiques et événementielles (24 personnes).

La direction de la communication et du marketing est également étroitement associée à l'organisation du tournoi de Roland Garros.

Les moyens humains mis en œuvre pendant la durée du tournoi

Pendant le tournoi de Roland Garros, mais aussi au cours des semaines qui le précèdent et qui le suivent pour les phases de montage et de démontage, des centaines de personnes, intérimaires ou salariés de sociétés prestataires de services pour le tournoi, viennent renforcer l'équipe d'organisation pour accueillir les joueurs, les spectateurs et les partenaires de l'événement dans les meilleures conditions possibles.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Il est difficile de dénombrer précisément l'ensemble des emplois ponctuels mobilisés pendant et autour de l'événement. Toutefois, les documents fournis par la FFT¹ complétés par une revue de presse consacrée au sujet² nous permettent de présenter les chiffres suivants (non exhaustifs) :

- 338 arbitres et juges de ligne,
- 250 ramasseurs de balles (bénévoles âgés de 12 à 16 ans et sélectionnés parmi plus de 3000 candidats) coachés par une cinquantaine de professionnels,
- 100 personnes pour l'entretien des courts,
- 450 personnes pour contrôler les accès et guider le public dans le stade,
- 60 personnes pour accueillir et renseigner le public aux entrées du stade,
- 100 personnes pour gérer les relations presse (3000 représentants des médias en provenance des cinq continents dont 1278 journalistes accrédités en 2009),
- Environ 800 personnes pour la restauration (600 personnes de la Sogeres pour la restauration du public, des joueurs et de l'organisation + le personnel de Potel & Chabot et de Lenôtre pour la restauration des zones de relations publiques)
- 250 chauffeurs,
- 700 personnes mobilisées pour la retransmission télévisée (dont 20 réalisateurs).
- 70 informaticiens mis à disposition de l'organisation par IBM pour le traitement des données,
- 120 sociétés extérieures participent au montage et au démontage de l'ensemble des installations.

Au total, l'organisation du tournoi de Roland Garros mobilise 572 emplois équivalents temps plein, soit 4 600 personnes affectées totalement ou temporairement à l'événement (dont 1 000 personnes en CDI)³.

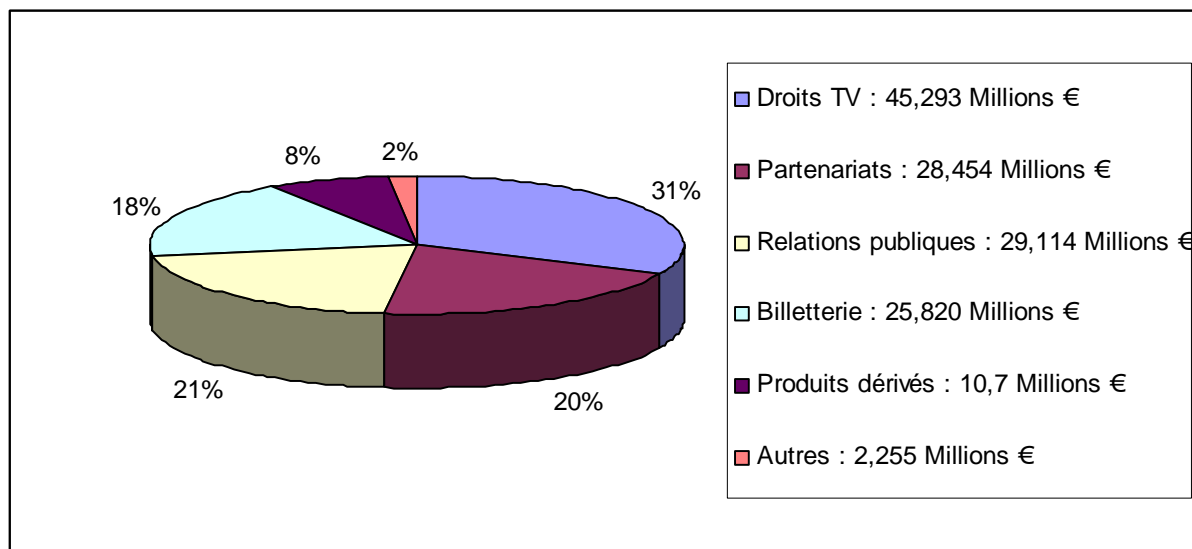
¹ Notamment le Guide des Médias, 2010

² Voir annexe 4.1.

³ Source : chiffre de 2007, étude DAFSA sur les retombées économiques de Roland Garros – Annexe 4.12.

3.1.4. Les moyens financiers du tournoi de Roland Garros

Les recettes financières du tournoi de Roland Garros proviennent aujourd'hui pour un tiers des droits TV¹, ce qui représente, pour l'édition 2011, 47,5 millions d'euros. L'analyse des états analytiques et budgétaires de la FFT² démontre que la part des droits médias dans les recettes de l'événement ne cesse d'augmenter (29% en 2007³, 31% en 2010² et à 33,5% en 2011¹). Les parts respectives des partenariats et des relations publiques ont très légèrement diminué (en pourcentage) tandis que celle de la billetterie est restée stable autour de 19% (18,7% en 2011).



Graphique 4-11 : Les recettes du tournoi de Roland Garros en 2010 (source : FFT)

Au sein de la Fédération Française de Tennis, la « Direction Roland Garros » comprend les activités des Internationaux de France, mais aussi d'autres événements organisés par la FFT (BNP Paribas Masters et Internationaux de Strasbourg en 2010), ainsi que la Griffes Roland Garros (produits dérivés) et Terre de Roland Garros (restaurant, Tennisium, séminaires et partenariats). Le produit total de la Direction Roland Garros agrège donc l'ensemble des produits de ces activités et s'élève, en 2010, à 154 099 000 €. La part des Internationaux de France représente 85% de ce produit et les produits dérivés de la Griffes 7%.

¹ http://www.lexpress.fr/actualites/1/sport/les-droits-tv-de-roland-garros-sont-l-objet-de-nombreuses-convoitises_994253.html

² Procès-verbal de l'Assemblée Générale de la Fédération Française de Tennis des 30 et 31 janvier 2010.

³ Source : FFT citée par le Journal du Net (<http://www.journaldunet.com/economie/business-de/tennis-roland-garros/3-roland-garros-budget.shtml>) consultée le 4 septembre 2009)

Tableaux 4-11 et 4-12 : Budget 2010 de la Direction Roland Garros et des Internationaux de France (en K€)¹

Tableau 4-11 : Budget 2010 de la « Direction Roland Garros » de la Fédération Française de Tennis

PRODUITS	Internationaux de France	130 936
	BNP Paribas Masters	9 240
	Internationaux de Strasbourg	764
	Terre de Roland Garros	2 459
	La Griffé Roland Garros	10 700
	TOTAL PRODUITS	154 099
	CHARGES	Internationaux de France
BNP Paribas Masters		-9 322
Internationaux de Strasbourg		-764
Terre de Roland Garros		-2 964
La Griffé Roland Garros		-7 202
TOTAL CHARGES		-94 520
Résultat avant impôts		59 579

Tableau 4-12 : Budget 2010 du Tournoi de Roland Garros

PRODUITS	Billetterie	25 820	
	Partenariat	28 454	
	Relations Publiques	29 114	
	Droits Médias	45 293	
	Communication / Editions	805	
	Opérations annexes et divers	1 450	
	TOTAL PRODUITS	130 936	
	CHARGES	Prix aux joueurs	-17 382
Billetterie		-2 215	
Partenariat		-500	
Relations Publiques		-5 600	
Médias		-5 765	
Organisation		-17 431	
Communication / Editions		-1 245	
Opérations annexes et divers		-320	
Salaires et charges sociales		-8 812	
Charges exceptionnelles		-26	
Amortissements		-12 600	
Charges réparties (eau, gaz, etc.)		-2 372	
TOTAL CHARGES		-74 268	
Solde analytique		56 668	
Marge Brute d'Autofinancement (MBA)		69 268	

Le budget du tournoi de Roland Garros a un poids considérable au sein de la « Direction Roland Garros », mais aussi, nous le verrons, au sein de l'ensemble de la FFT. Les conséquences sont intéressantes en termes d'analyse du financement puisque les activités professionnelles du tennis français financent, en partie, le développement du tennis amateur.

¹ D'après le procès-verbal de l'Assemblée Générale de la Fédération Française de Tennis des 30 et 31 janvier 2010.

3.2. La Fédération Française de Tennis

3.2.1. Historique

En France, le tennis s'est tout d'abord développé au sein de l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA) qui crée, en 1888, une « Commission de Lawn Tennis Club »¹. En 1920, l'USFSA, fédération omnisports, se scinda en plusieurs fédérations spécialisées. L'activité tennis fut, dès lors, organisée par la Fédération Française de Lawn Tennis qui abandonna le terme anglais « Lawn » en 1976.

3.2.2. Activités

La Fédération Française de Tennis est une association à but non lucratif, régie par la loi de 1901. Elle est reconnue d'utilité publique et a reçu une délégation de l'Etat pour promouvoir, organiser et développer le tennis en France. Son siège social est situé au sein des installations du Stade de Roland Garros, dans le 16^{ème} arrondissement de Paris².

La FFT a pour objectif d'organiser, de diriger, de contrôler et de développer le tennis en France, ainsi que des activités annexes (beach tennis et courte paume). Elle fédère les clubs et les ligues qui organisent ces activités sportives sur le territoire. Pour ces clubs et leurs dirigeants, la FFT a un rôle de soutien, de formation et de conseil. Elle coordonne et contrôle leurs activités. En 2010, la FFT rassemble 1 134 571 licenciés au sein de 8 308 clubs, eux-mêmes regroupés au sein des ligues régionales (36) et comités départementaux (86)³. Pour cette même année 2010, les clubs de la FFT ont organisés 11 603 tournois, soit plus de 2 millions de matches. Les missions de la FFT la conduisent notamment à :

- mener des actions de développement et de promotion du tennis en France, tant envers le sport de haut niveau que pour le sport de masse (cf. campagne de communication en 2007 : « Le tennis, un sport réservé à tous ») ;
- mettre en avant le rôle éducatif, social et solidaire du tennis ;



¹ C'est sous le nom de *Lawn Tennis* que ce nouveau sport est apparu, en Angleterre, au cours des années 1870 (breveté sous le nom de Sphairistiké (mot grec signifiant "art de la balle") en 1874 puis dénommé *Lawn Tennis* à partir de 1877.

² Source : statuts de la FFT.

³ Source : document « Statistiques à l'issue de l'année sportive 2011 », FFT.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

- gérer les Equipes de France et assurer la représentation de la France dans les compétitions internationales (JO, Coupe Davis, Fed Cup) ;
- assurer l'organisation de grands tournois internationaux comme Roland Garros ou le BNP-Parisbas Masters ;
- et plus généralement, organiser la vie fédérale : réunir les clubs affiliés, encourager et soutenir leurs efforts, coordonner leurs activités (information et documentation, séminaires, congrès).

3.2.3. Organisation humaine

En 2010, l'effectif permanent de la FFT s'établit à 306 postes dont 105 sont affectés à la Direction Roland Garros. Au niveau politique, la FFT est présidée par Jean Gachassin et dirigée par le bureau fédéral composé de 19 personnes (15 élus, 3 chargés de mission et un coordinateur)¹.

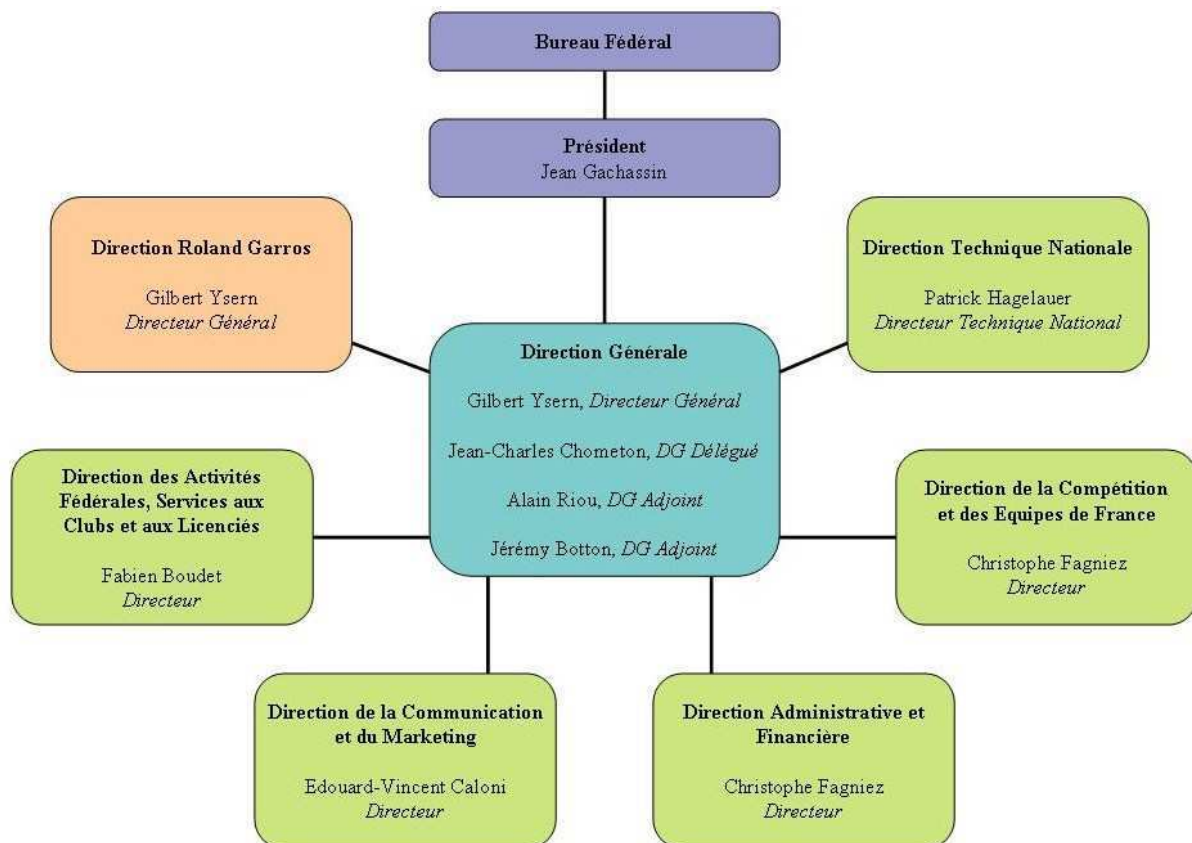


Figure 4-15 : Organigramme de la Fédération Française de Tennis (2010) (source : FFT)

¹ Source : FFT (composition du bureau fédéral et rapport annuel de développement durable)

Au niveau opérationnel, la FFT est dirigée par Gilbert Ysern, Directeur Général et Directeur du Tournoi de Roland Garros et organisée en six directions : la Direction Technique Nationale, la Direction Roland Garros, la Direction de la Communication et du Marketing, la Direction des Activités Fédérales, Services aux Clubs et aux Licenciés, la Direction Administrative et Financière et la Direction de la Compétition et des Equipes de France.

3.2.4. Organisation financière

Le produit total de la FFT agrège l'ensemble des produits des directions de la fédération et s'élève, en 2010, à 167 390 000 €. Les charges sont celles des directions auxquelles s'ajoutent 24,7 millions d'euros pour le plan de développement des ligues et 400 000 € pour des opérations exceptionnelles (dont 100 000€ de provisions pour litiges).

Tableau 4-13 : Budget 2010 de la Fédération Française de Tennis (en K€)¹

PRODUITS	Direction des Affaires Fédérales	368
	Direction des Compétitions	55
	Direction Technique Nationale	1 750
	Direction Com et Marketing	313
	Direction Admin. et Financière	10 805
	Direction Roland Garros	154 099
	TOTAL PRODUITS	167 390
CHARGES	Direction des Affaires Fédérales	-2 978
	Direction des Compétitions	-6 355
	Direction Technique Nationale	-14 604
	Direction Com et Marketing	-4 014
	Direction Admin. et Financière	-14 728
	Direction Roland Garros	-94 520
	Plan de développement	-24 719
	Opérations exceptionnelles	-400
	TOTAL CHARGES	162 318
Résultat avant impôts		5 072
Résultat Net (après impôts)		3 382
Marge Brute d'Autofinancement		18 002

L'analyse de ce budget et de celui du tournoi de Roland Garros (p. 326) démontre que les Internationaux de France représentent plus de 78% du produit total de la FFT. En regard, les charges du tournoi représentent 45% des charges totales de la FFT. Le résultat (hors impôts) du tournoi de Roland Garros s'élève à 56,6 M€ (et même plus de 60M€ si on inclut les produits dérivés). Ceci démontre que l'activité liée au tournoi de Roland Garros permet de financer le développement du tennis en France et qu'il existe, au sein de la FFT, une solidarité entre sport professionnel et sport amateur.

¹ D'après le procès-verbal de l'Assemblée Générale de la Fédération Française de Tennis des 30 et 31 janvier 2010.

A titre de comparaison, nous avons estimé le montant des recettes issues des licences pour l'année 2010. Le procès-verbal de l'AG 2010 précise que le montant de la licence adulte s'élevait à 19,50€ par adulte et 12€ par enfant pour la saison 2009-2010. La FFT comptait, cette même année, 1 134 571 licenciés dont 46,8% d'adultes¹. Au total, les licences ont donc du rapporter, en 2010, autour de 17,6 millions d'euros à la FFT, soit à peine plus de 10% de ses recettes.

3.3. La Responsabilité Sociétale du tournoi de Roland Garros

Sur la base des données présentées précédemment et des informations recueillies au cours de la phase de terrain de cette recherche (entretiens menés, documentation recueillie et observation, voir annexes 4.) nous allons maintenant étudier et analyser la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros. Dans cette optique, nous nous attacherons à présenter les grandes lignes de la démarche de RSE entreprise par l'organisateur de l'événement, à savoir, la FFT. Nous indiquerons ensuite quelles sont les principales responsabilités du tournoi de Roland Garros et les actions de RSE menées sur cet événement.

3.3.1. La démarche de RSE de la Fédération Française de Tennis

Historique

La démarche de RSE de la FFT s'est structurée à compter de 2008 et de la signature d'une charte d'engagement environnemental avec le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire. Les axes majeurs des engagements pris sont les suivants² :

- Elaborer chaque année un programme d'action et d'investissement et y affecter les moyens financiers et humains nécessaires ;
- Former les personnes de la FFT ;
- Sensibiliser les parties prenantes des événements organisés par les FFT ;

¹ Source : document « Statistiques à l'issue de l'année sportive 2011 », FFT.

² Plan d'action développement durable de la FFT – Annexe 4.15.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

- Intégrer des critères développement durable dans les marchés et les projets d'investissement de la FFT ;
- Economiser les énergies et recycler les déchets ;
- Informer des actions et des résultats ;
- Evaluer les plans d'action mis en œuvre.

Le Directeur Général Adjoint de la FFT, Alain Riou, parle de démarche de développement durable pour qualifier le programme d'action environnemental et social baptisé « Tennis et Environnement » et présenté en 2008. Il note cependant que la formalisation de cette stratégie a été précédée de plusieurs initiatives individuelles des salariés de la FFT :

« (...) cette démarche de développement durable qui a été initiée il y a 2 ans de manière officielle avec cet accord avec le ministère de l'écologie et du développement durable etc. et qui avait été précédé de différentes initiatives un peu isolées, l'opération balle jaune¹ par exemple. »²

« Il me semble bien que c'est venu aussi dans notre comité d'entreprise. Il y a eu une démarche spontanée de certains représentants du personnel qui trouvaient qu'il y avait des choses à faire en ce domaine. »³

Edouard Donnelly, directeur associé de l'Agence Keneo, accompagne et conseille la FFT dans sa démarche de RSE depuis décembre 2009. Selon lui, la FFT est depuis longtemps – et même toujours – active en matière de RSE et cela est dû à la fonction même du sport dans notre société :

« Intrinsèquement, le développement durable fait partie de l'ADN du sport. Le sport n'a pas attendu que le développement durable arrive pour commencer à se dire qu'il avait une responsabilité et qu'on devait développer la pratique du sport en France et que c'était bien pour la société. Il porte des valeurs de fair-play, de respect de l'autre et de soi. »⁴

Toutefois, il note que si l'insertion par le sport, le développement du sport pour tous et, de façon plus générale, la solidarité, font partie des activités traditionnelles de la fédération, la

¹ L'opération Balle Jaune est une action environnementale, éducative et sociale de la FFT qui, à partir du recyclage de balles de tennis usagées, permet la réalisation de sols sportifs offerts à des associations à caractère social, éducatif ou sanitaire (cf. Rapport Annuel de Développement Durable 2010 de la FFT, p.13, annexe 4.17.)

² Entretien du 19 mars 2010 – Annexe 4.4.

³ Entretien du 25 novembre 2009 – Annexe 1.15.

⁴ Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

FFT – et le sport en général – ont accumulé du retard sur les aspects écologiques du développement durable :

« (...) sur le volet environnemental, là c'est un chantier qu'il faut totalement ré-ouvrir pour le sport. Le fait que justement ils se sentent déjà investis d'une valeur sociétale fait que pour moi le sport a pris beaucoup de retard sur cette partie là. »¹

Ceci explique que le plan d'action de la FFT en matière de RSE insiste particulièrement sur le pilier environnemental du développement durable.

La démarche de la FFT s'inscrit également dans une dynamique insufflée par le CNOSF. Après avoir présenté, en 2003, l'*Agenda 21 du Sport Français*, véritable programme d'action du sport français en faveur du développement durable, le comité olympique a proposé, en 2008, aux fédérations sportives d'adhérer volontairement à la *Charte du Sport en faveur du Développement Durable*. Cette incitation du CNOSF a également contribué à l'engagement de la FFT, comme le note Alain Riou :

« Et puis il y a eu cette charte à l'initiative du CNOSF. Il y a eu une incitation menée par le CNOSF au mouvement sportif en vue d'engager des actions dans le développement durable. Et à la suite de cette incitation il y a eu la signature d'une convention et donc on s'est lancé à partir de ce moment là. »²

Moyens et plan d'actions

La FFT se mobilise donc en faveur du développement durable et structure réellement sa démarche de RSE depuis 2008. Pour ce faire, elle a mis en place un plan d'actions et débloqué un certain nombre de moyens, financiers et humains. Elle a également, nous l'avons évoqué, choisi de faire appel à un cabinet de conseil pour construire et mettre en œuvre sa démarche de RSE.

En 2010, la FFT a budgété 200 000 € spécifiquement alloués aux actions de développement durable. La première moitié de cette somme est consacrée à des actions de formation et d'audit. L'autre moitié est destinée à soutenir le département responsable des

¹ Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

² Entretien du 25 novembre 2009 – Annexe 1.15.

travaux. Il s'agit de lui permettre de mener des actions compatibles avec le développement durable est d'absorber les éventuels surcoûts générés¹.

En termes de ressources humaines, la démarche de RSE de la FFT ne se traduit pas par la création d'un service particulier mais par la création d'un groupe de travail transversal et la mise en place d'actions de formation des personnels. Par ailleurs, Gilbert Naturelle, Vice-Président de la FFT est en charge du développement durable. Il pilote l'aspect politique de la démarche tandis qu'Alain Riou, Directeur Général Adjoint est chargé de la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie.² Le groupe de travail est composé d'au moins un représentant de chaque direction. Ses membres ont été spécifiquement formés en janvier 2010.

« Le but c'est que ce soit vraiment totalement intégré par l'ensemble des directions. »³

L'agence Keneo structure la démarche et développe des outils de pilotage permettant d'assurer une information et un suivi efficaces. Cette organisation permet de traiter le sujet de manière transversale et de développer une démarche de RSE impliquant progressivement toutes les parties prenantes internes de l'organisation.

La démarche de RSE de la FFT repose sur 3 axes présentés dans son *Rapport de Développement Durable 2010*. Il s'agit, pour l'organisation :

- d'intégrer les enjeux du développement durable dans l'organisation de ses grands événements (axe 1) ;
- de déployer cette politique de développement durable dans tous les niveaux des structures fédérales ainsi que dans les missions d'organisation, de promotion et de développement du tennis (axe 2) ;
- d'intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans les activités du siège de la fédération (axe 3).

Des objectifs, des actions concrètes et des indicateurs de mesure des résultats sont clairement identifiés pour chacun de ces trois axes⁴. Pour l'axe 1, un des objectifs est de réduire et de valoriser les déchets de l'organisation grâce à la mise en place du tri sélectif. Pour contribuer à l'axe 2, la FFT souhaite, entre autres, développer les activités handisports. Pour l'axe 3, il s'agit,

¹ Entretien avec Alain Riou du 25 novembre 2009 – Annexe 1.15.

² Entretien avec Edouard Donnelly du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

³ Entretien avec Edouard Donnelly du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

⁴ Tableau de bord développement durable de la FFT

par exemple d'intégrer le développement durable dans l'ensemble des appels d'offres de la FFT.

La démarche de RSE de la FFT consiste donc, en partie, à agir sur les événements qu'elle organise mais aussi à déployer sa stratégie dans tous les aspects de la vie fédérale, en responsabilisant ses clubs, comités et ligues et en agissant au niveau de la vie du siège. Pour Edouard Donnelly :

« Roland Garros c'est une partie d'un ensemble plus grand qui vise à améliorer globalement la responsabilité dans le tennis. »¹

Par ailleurs, la FFT se situe clairement dans une démarche de progression en inscrivant son plan d'action dans une logique pluriannuelle et en adossant sa démarche à la réalisation d'audits (bilan carbone, audits énergétiques et eau).

Concertation sur la modernisation du stade

Le programme de modernisation du stade de Roland Garros est un dossier particulièrement riche d'enjeux en termes de développement durable. Tout d'abord, il inscrit la FFT et son développement dans une perspective de très long terme. La concession de la Ville de Paris pour l'occupation des terrains occupés par les installations de la FFT a été renouvelée pour une durée de 99 ans.

Les travaux de modernisation et d'extension du stade de Roland se feront dans un souci de respect des normes de haute qualité environnementale (HQE)². Mais pour Alain Riou, le projet de rénovation du stade va au-delà :

« Ce n'est pas seulement appliquer les normes, de toute façon c'est réglementaire. C'est aussi faire en sorte que le stade soit plus ouvert au public, essayer de participer à la vie de quartier. Ce serait une contrepartie intelligente à des extensions. »³

Dans cette logique, une fois le projet parisien retenu par l'Assemblée Générale de la FFT en février 2011, la fédération a lancé un processus de concertation et animé des réunions

¹ Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

² <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Pour-un-Roland-Garros-eco.html> (consultée le 23 février 2012)

³ Entretien du 19 mars 2010 – Annexe 4.4.

publiques pour permettre à toutes les parties prenantes du projet de s'exprimer et d'échanger sur ses tenants et ses aboutissants.¹ Si les retranscriptions de ces réunions de concertation démontrent que le projet ne fait pas l'unanimité de toutes les parties prenantes impliquées, elles font aussi la preuve de la transparence de la FFT sur ce sujet pourtant sensible et épineux (vive opposition de certains écologistes, riverains, élus).²

3.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du tournoi de Roland Garros

Comme nous l'avons spécifié au cours du chapitre 2 (p. 165), nous retenons l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organismes Sportifs (RSOES) pour rendre compte des responsabilités des événements étudiés. Les obligations légales des organisateurs d'événements sportifs ont été traitées dans le chapitre 2 (p. 143). Afin de faciliter la lecture de la figure 4-16 (p. 342) et de ne pas réitérer les propos tenus précédemment, ne sont majoritairement répertoriées ici que les responsabilités allant au-delà de ces obligations légales (par exemple ne figure pas la nécessité d'assurer la sécurité). Nous rappelons que dans son acception anglo-saxonne, la RSOES suppose le respect des responsabilités légales et réglementaires de l'événement (cf. p. 164).

Pour établir la liste des responsabilités du tournoi de Roland Garros, nous nous appuyons, notamment, sur le bilan remis par l'agence Keneo à l'issue de l'édition 2010 de l'événement, les entretiens menés et la journée d'observation effectuée sur le tournoi. Nous présentons simultanément des exemples d'actions de RSE menées dans chacun des domaines évoqués.

Les responsabilités économiques du tournoi de Roland Garros

La première responsabilité économique de cet événement est d'assurer la solidarité financière entre le tennis professionnel et le tennis amateur. En effet, comme nous l'avons établi en présentant le budget de la FFT (tableau 4-13 p. 329), il apparaît que les recettes

¹ www.concertation-rolandgarros.fr

² Rappelons ici que ce projet est toujours fortement contesté par les élus écologistes de la Ville de Paris et des militants associatifs, notamment en raison de l'extension des installations au détriment des Serres d'Auteuil (voir, à ce sujet, la tribune publiée par Mediapart le 11 février 2012 sur <http://blogs.mediapart.fr/edition/les-invites-de-mediapart/article/110212/roland-garros-une-extension-outrance>, consultée le 24 février 2012).

générées par le tournoi de Roland Garros assurent en grande partie le financement des autres activités de la fédération¹. Pour Edouard Donnelly, de l'agence Keno :

« (...) on n'est pas dans un objectif de maximiser les revenus. Dans une fédération, il n'y a pas d'actionnaires qui suivent le cours de l'action et qui souhaitent que l'organisation génère un maximum de profit. Tout le profit généré est fait pour servir le développement du sport et la délégation de service public que la fédération a. »²

Alain Riou, Directeur Général Adjoint de la FFT, insiste également sur cette responsabilité économique essentielle du tournoi de Roland Garros :

« Il faut se souvenir que quand on fait des bénéfices sur Roland Garros, l'ensemble de ces bénéfices permet de financer le sport amateur et la vie de la fédération de nos clubs. »³

Dans cette logique, le projet d'extension et de modernisation s'explique, non pas par la mégalomanie ou les caprices des dirigeants, mais par la nécessité de continuer à soutenir le tennis amateur :

« C'est le sport professionnel qui finance le sport amateur (...). C'est le principe même du tournoi. Et c'est ce qui fait qu'on peut vraiment se poser la question de la durabilité de l'évènement. C'est à dire que de se dire qu'il doit s'agrandir pour rester performant, c'est aussi soutenir le sport amateur. Ce n'est pas un caprice d'un propriétaire. C'est une nécessité pour le tennis durable. »⁴

Si cette responsabilité économique est bien la première et la plus importante pour le tournoi de Roland Garros, il revient également aux organisateurs d'agir de manière responsable à d'autres niveaux économiques et, notamment, dans leur politique d'achats.

Intégrer des critères de développement durable dans la politique d'achats de la fédération est un des objectifs affichés, en 2010, dans son Rapport Annuel de Développement Durable (Annexe 4.17. – p. 15) :

« L'ensemble des appels d'offres de la FFT inclut une mention issue du Pacte Mondial, référence internationale fondée sur 10 principes engageant à respecter les valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de lutte contre la corruption. Grâce à cette

¹ Pour rappel, l'évènement représente, à lui seul, 78% des produits de la FFT et « seulement » 45% des charges. Le résultat du tournoi de Roland Garros (hors impôts) s'élève à plus de 56 M€. Et cela sans même compter les revenus issus des produits dérivés.

² Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

³ Entretien du 19 mars 2010 – Annexe 4.4.

⁴ Edouard Donnelly, entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

mention, et dans le but d'être en cohérence avec son propre engagement, la FFT exige de l'ensemble de ses prestataires qu'ils respectent a minima les engagements du Pacte Mondial. »

L'objectif de cette politique d'achats est d'augmenter le niveau d'exigences des organisateurs de Roland Garros vis-à-vis de leurs fournisseurs mais également, de leur permettre de produire et de commercialiser les produits dérivés de la marque Roland Garros de manière responsable.

Au-delà de la politique d'achats, il s'agit aussi, pour la FFT, de mettre en place une stratégie responsable à l'égard de l'ensemble de ses partenaires (prestataires, fournisseurs mais aussi sponsors). Alain Riou confirme d'ailleurs que les questions de développement durable sont désormais intégrées aux accords de partenariats établis pour Roland Garros.¹ A titre d'exemple, IBM et ses fournisseurs s'engagent à limiter l'impact écologique lié à la présence de leurs 50 collaborateurs et 700 invités pendant la durée du tournoi : les équipes sont sensibilisées, les supports de communication sont conçus de manière responsable et le stand d'IBM est conçu à partir de matériaux durables.²

Enfin, il convient ici de noter que le tournoi de Roland Garros est une source de retombées économiques positives. Ainsi, en 2007, une étude DAFSA évalue à 245,5 millions d'euros l'impact économique de l'événement sur l'économie parisienne³. Ces retombées financières correspondent aux dépenses des organisateurs, mais aussi aux dépenses des spectateurs hors tournoi (hébergement, restauration, « shopping ») et aux dépenses des entreprises et spectateurs sur le site de Roland Garros.

Les responsabilités sociales du tournoi de Roland Garros

Les responsabilités sociales du tournoi de Roland Garros sont de plusieurs natures. Il s'agit tout d'abord, d'adopter un comportement responsable en matière de gestion des ressources humaines. Hors, l'explosion du nombre de personnels impliqués sur l'organisation de l'événement – souvent via des sociétés de services – rend la maîtrise de la gestion des ressources humaines délicate pour l'organisateur. Les conditions de travail des hôtes et

¹ Entretiens du 25 novembre 2009 (annexe 1.15.) et du 19 mars 2010 (annexe 4.4.)

² Voir le document de présentation du programme environnemental de la FFT daté du 5 juin 2009 – Annexe 4.15.

³ Voir Synthèse de l'étude DAFSA en annexe 4.12.

hôtesses posent question et ont fait l'objet, en 2011, de témoignages édifiants dans la presse¹. Assurer des conditions de travail décentes à l'ensemble des personnels mobilisés sur l'événement est de la responsabilité des organisateurs. De plus, comme nous l'avons précisé plus haut, l'organisation du tournoi de Roland Garros génère 572 emplois équivalents temps plein. Mais parmi les 4 600 personnes affectées totalement ou partiellement à l'événement, près de 80% ne sont pas en CDI.² Une grande partie des emplois mobilisés sont donc précaires.

Accessibilité du site à tous les types de public et, notamment aux personnes à mobilité réduite, relève également de la responsabilité sociale des organisateurs du tournoi. Or, comme nous l'avons constaté lors de notre phase d'observation terrain³, l'accès à certaines zones reste problématique pour les personnes se déplaçant en fauteuil roulant. Les organisateurs reconnaissent qu'ils ont une importante marge de progression sur cette question : « *Sur le papier, c'est accessible, mais dans les faits, c'est la galère.* »⁴. Il s'agit, en parallèle des efforts sur le bâti, de former le personnel et d'améliorer la signalétique pour l'accès des personnes à mobilité réduite afin que tout se passe le plus naturellement possible et que l'arrivée d'une personne en fauteuil roulant ne déclenche pas une attention démesurée⁵.

La responsabilité sociale du tournoi de Roland Garros se traduit également par l'organisation d'une journée caritative, à la veille des Internationaux de France (samedi 22 mai en 2010). La « Journée des enfants de Roland Garros » permet aux spectateurs⁶ d'assister à des matchs d'exhibitions entre les stars du tournoi, tout en participant à une manifestation de charité puisque l'intégralité des bénéfices de la journée (170 000 € en 2010) est reversée à des associations qui œuvrent pour le développement de la pratique du tennis par les enfants. En 2010, la FFT a choisi de soutenir, grâce à cette journée, deux associations : *Fête le Mur* qui permet aux enfants issus de quartiers défavorisés de jouer gratuitement au tennis et *Tennis en liberté* qui favorise la pratique du tennis dans les quartiers sensibles et auprès de jeunes filles issues de milieux modestes. La FFT a également décidé, pour la première fois cette année, de

¹ <http://www.rue89.com/2011/05/28/hotesse-a-roland-garros-abus-social-epuisement-et-insolation-206065> et <http://www.rue89.com/2011/05/30/chasse-aux-hotesses-a-roland-garros-206680>

² Synthèse de l'étude DAFSA sur les retombées économiques du tournoi de Roland Garros – Annexe 4.12.

³ Voir photographies en annexe 4.3.

⁴ Edouard Donnelly, entretien du 23 juin 2010 – Annexe 4.7.

⁵ Edouard Donnelly, entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

⁶ 22 193 en 2009 (Source : Guide des Médias 2010, FFT)

reverser une partie des fonds collectés à des clubs de tennis développant des initiatives et des projets innovants dans le domaine éducatif, social et solidaire (via un appel à projets).

Avant même l'entrée en vigueur de la loi française de 2010 relative à l'encadrement des paris en ligne, la FFT s'est impliquée, de longue date, dans la défense de l'intégrité du tennis, en collaboration avec les instances internationales du tennis (ATP, WTA, International Tennis Federation). L'enjeu est de protéger l'intégrité du tournoi de Roland Garros de toute forme de corruption visant à influencer les résultats pour des questions de paris sportifs. Ainsi, des actions de formation et de prévention sont menées. Pendant la durée du tournoi, deux personnes sont chargées d'informer les joueurs sur les risques liés aux paris sportifs. Par ailleurs, les joueurs, les arbitres, les membres de la FFT (élus et salariés) et les personnes bénéficiant d'une accréditation ont l'interdiction – sous peine de sanction – de prendre des paris en ligne sur la compétition¹.

« La fédération est clairement leader, parmi tout le sport français, pour bien encadrer l'ouverture des paris en ligne. »²

La formation au développement durable de ses personnels relève également de la responsabilité sociale des organisateurs du tournoi. La FFT a mis en place une démarche de sensibilisation de l'ensemble de ses personnels et forme spécifiquement les membres du groupe de travail développement durable et les titulaires de certains postes clés (achats, équipements, communication, logistique)³. Si la démarche semble bien enclenchée au niveau des personnels permanents de la FFT, les organisateurs rencontrent plus de difficultés dans la sensibilisation des salariés de leurs prestataires. Au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, François Chaigneau, responsable logistique événementielle au sein de la Direction Roland Garros, nous a ainsi fait part des difficultés rencontrées, par exemple pour le respect du tri des déchets, avec certains de leurs prestataires⁴.

Enfin, il est également de la responsabilité sociale des organisateurs d'événements sportifs de participer à la lutte contre le dopage. Depuis 2009, en plus des contrôles antidopage diligentés par la Fédération Internationale de Tennis, les joueurs présents à Roland

¹ Interview de Gilbert Yserne, directeur du tournoi
<http://www.igamagazine.com/gilbert-yserne-fft-%E2%80%99Cil-reste-beaucoup-a-faire-pour-preserver-1%E2%80%99integrite-du-sport%E2%80%9D> (page consultée le 24 février 2012).

² Edouard Donnelly, entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

³ Rapport de développement durable 2010 de la FFT.

⁴ Entretien du 7 mai 2010 – Annexe 4.6.

Garros subissent aussi des contrôles de l'Agence Française de Lutte contre le Dopage (AFLD).¹

Les responsabilités environnementales du tournoi de Roland Garros

La troisième catégorie de responsabilités du tournoi de Roland Garros a trait aux différents impacts de l'événement sur son environnement.

En tant qu'organisateur responsable, la FFT cherche à maîtriser sa consommation d'eau et sa consommation énergétique lors de l'événement et, plus largement, tout au long de l'année. Dans cette optique, la FFT a fait réaliser, à l'occasion de l'édition 2010 du tournoi deux audits (eau et énergie). L'entretien des courts en terre battue suppose une utilisation d'eau intensive, notamment sur la durée du tournoi. Les organisateurs envisagent, sous réserve des résultats des audits commandés, de mettre en place des bacs de rétention d'eau pour réutiliser au maximum les eaux de pluie, de ruissellement et d'arrosage :

« L'idée ce serait de se dire : est-ce qu'on est capables de récupérer l'eau d'arrosage des courts, les eaux de pluie et de ruissellement, pour avoir un ou des bacs de rétention. Qu'on se serve de ces eaux là pour ré-arroser nos courts, nos espaces verts... »²

Comme le note également François Chaigneau, la maîtrise de la consommation énergétique passe, quant à elle sûrement beaucoup par une maîtrise à l'année car les consommations liées au tournoi semblent incompressibles. Les consommations énergétiques liées à la production télévisée sont, notamment, très importantes et doivent impérativement être sécurisées par la mise en place de générateurs de secours. Edouard Donnelly, note cependant, dans son rapport que l'utilisation de certains équipements électriques pourrait être restreinte (éclairage excessif de nombreux stands en journée, utilisation de spots d'éclairage en journée, écrans TV allumés en permanence dans les zones réservées à l'organisation).³

La question de la réduction des nuisances relève également de la responsabilité des organisateurs de l'événement. Il s'agit, d'une part, de limiter certaines nuisances pour les spectateurs, et notamment celles liées à la fumée de cigarette ou de cigare. Il s'agit, d'autre

¹ <http://www.lesdessousduport.fr/dopage-l-afl-d-s-invite-a-roland-garros-5126> (consultée le 24 février 2012)

² Entretien avec François Chaigneau, 7 mai 2010 – Annexe 4.6.

³ Bilan de l'agence Keneo, 21 juin 2010 – Annexe 4.11.

part, de restreindre les nuisances pour les riverains. La rénovation et la modernisation du stade de Roland Garros tiennent compte des nuisances engendrées par l'événement pour les riverains et mettent tout en œuvre pour les minimiser. Dans cette logique, le processus de concertation publique (cf. p. 334) permet de prendre connaissance et d'intégrer les intérêts de cette catégorie de parties prenantes dans la conception des futures installations.

Un des gros volets de la dimension environnementale de la responsabilité sociétale du tournoi de Roland Garros concerne la limitation et le tri des déchets. Dans un premier temps, il est indispensable de faire évoluer les comportements pour limiter la production de déchets. François Chaigneau point, à titre d'exemple frappant, la consommation de papier du centre de presse (1,3 millions de pages imprimées ou photocopiées pendant la durée du tournoi)¹ alors que des outils informatiques permettent de transmettre l'information de manière dématérialisée. Notons ici que, comme nous l'avons constaté lors de notre visite des centres de presse, ces moyens informatiques existent et sont déjà opérationnels. La limitation des déchets passe également par la suppression de certains d'entre eux. En 2010, Roland Garros a, pour la première fois, mis en place un partenariat avec Ecocup² pour remplacer les gobelets jetables par des gobelets consignés et supprimer ainsi 200 à 250 000 gobelets en carton³. Bien que le dispositif puisse encore être sensiblement amélioré¹ il a rencontré un vif succès et sera reconduit.

Dans un second temps, les organisateurs s'attellent aussi à la problématique du tri des déchets. L'exiguïté des installations constitue un véritable frein à la mise en place d'un tri efficace et complet des déchets (place pour les compacteurs, différents bacs de stockage selon les catégories de déchets, etc.). Les volumes très importants de certains déchets sont difficiles à absorber, par exemple les cartons (notamment liés aux activités des traiteurs, produits dérivés et « standistes »). La réussite du tri sélectif nécessite donc d'importants moyens techniques – y compris en termes d'évacuation régulière des déchets – mais aussi une sensibilisation efficace des publics. En 2010, des poubelles de tri sélectif ont été mises en place pour les spectateurs⁴ mais ce système nécessite, d'après l'agence Keneo⁵, une meilleure information et une signalétique plus efficace. Un effort de sensibilisation des publics doit

¹ Entretien du 7 mai 2010 – Annexe 4.6.

² Voir photographies en annexe 4.3.

³ Guide des Médias 2010, FFT.

⁴ Voir photographies en annexe 4.3.

⁵ Bilan de l'agence Keneo, 21 juin 2010 – Annexe 4.11.

donc être mené et peut, selon les organisateurs, s'appuyer sur une communication de partenaires légitimes en la matière (ADEME par exemple).

Enfin, la responsabilité environnementale des organisateurs du tournoi les conduit inévitablement à se poser la question des transports. Le bilan carbone de l'édition 2008 du tournoi de Roland Garros démontre que 93,2% des émissions de gaz à effet de serre proviennent du transport de personnes¹. Plusieurs initiatives visent donc à limiter le recours aux transports pendant le tournoi ou à réduire l'impact de leur utilisation : incitation au covoiturage (mise en place d'un site Internet et d'un point de rencontre spécifique dans le stade), formation des chauffeurs à l'éco-conduite, installation d'une borne temporaire Velib'.

La figure 4-16 récapitule et synthétise les différentes responsabilités sociétales du Tournoi de Roland Garros (économiques, sociales et environnementales).

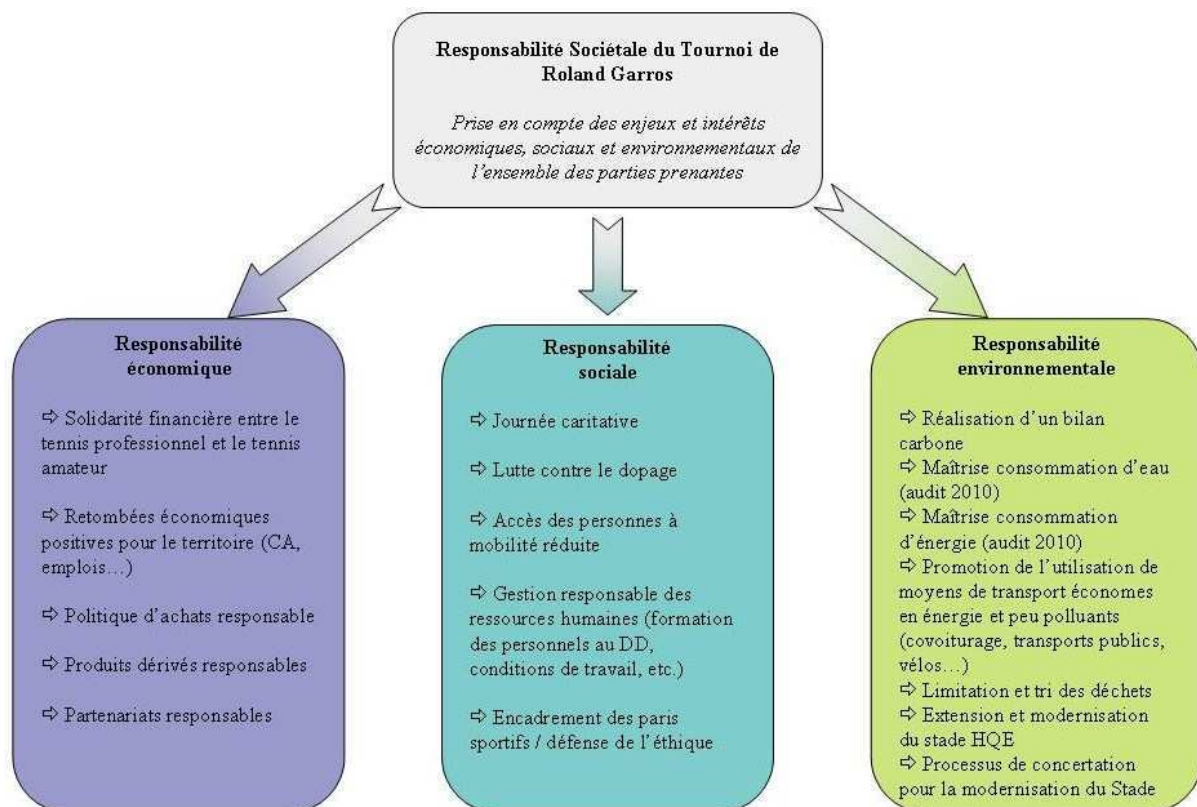


Figure 4-16 : Synthèse des responsabilités sociétales du tournoi de Roland Garros

¹ Rapport de développement durable 2010, FFT – Annexe 4.17.

Après avoir analysé les formes de responsabilité du tournoi de Roland Garros et détaillé les actions de RSE entreprises nous allons nous attacher à caractériser les catégories de parties prenantes de l'événement et à étudier les relations que la FFT, organisatrice du tournoi, entretient avec elles.

3.4. Les parties prenantes du tournoi de Roland Garros

3.4.1. Cartographie des parties prenantes du tournoi de Roland Garros

Sur la base de la figure réalisée à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995) et présentée dans le chapitre 1 (figure 1-11 p. 67), nous proposons la cartographie des parties prenantes du tournoi de Roland Garros suivante :

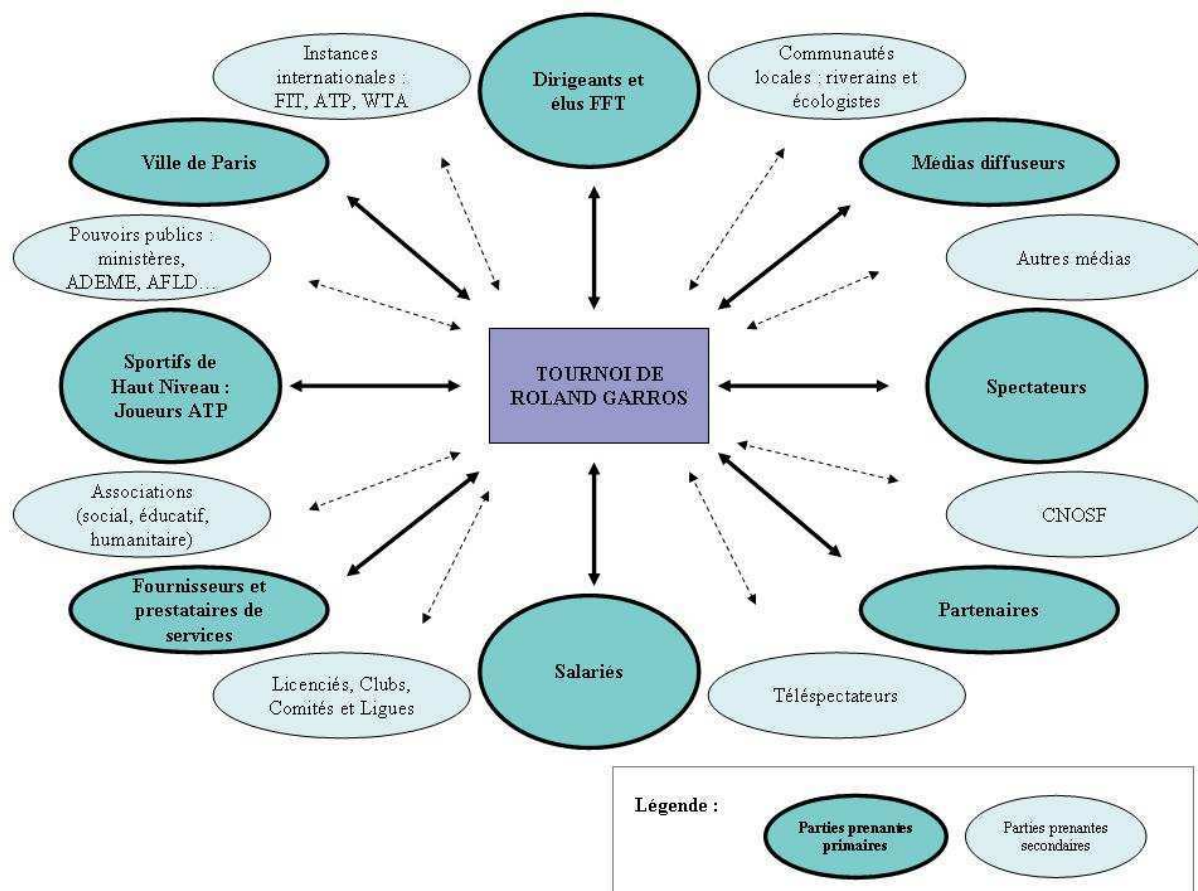


Figure 4-17 : Cartographie des parties prenantes du tournoi de Roland Garros

Nous distinguons les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et leurs relations impactent directement les performances, tant financières qu'organisationnelles, de l'événement. Les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Toutefois, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées par contrat avec lui.

3.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du tournoi de Roland Garros

Chacune de ces parties prenantes, primaires ou secondaires, est susceptible d'intervenir dans la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros. Le tableau 4-14 est établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (tableau 2-10, p. 174). Il rend compte des différentes contributions des parties prenantes du tournoi de Roland Garros à sa stratégie de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines). Il rend également compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros.

Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, les organisateurs de Roland Garros intègrent désormais leur démarche de RSE dans leurs accords de partenariats. Peugeot participe à la démarche de RSE de l'événement en contribuant à limiter les émissions de gaz à effet de serre liées aux transports durant le tournoi. Le constructeur automobile fournit une flotte de 200 véhicules aux organisateurs pour le transport des joueurs, du public (navettes avec les parkings), des officiels, des VIP, de l'organisation. L'ensemble des chauffeurs est formée à l'éco-conduite. Les véhicules fournis sont dotés de diesel à injection directe et de filtres à particules, et la flotte de véhicule intègre désormais une nouvelle voiture 100% électrique.

Un autre exemple a trait aux joueurs et joueuses présents durant la quinzaine. Ils constituent la principale source de réputation de l'événement. Le public se déplace ou regarde les retransmissions télévisées pour les voir s'affronter. Certains d'entre eux participent à l'opération caritative de la FFT : « la journée des enfants de Roland Garros ». Ils sont donc,

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

eux aussi, en partie intégrés à la démarche de RSE de l'événement. Leur popularité est utilisée pour drainer des spectateurs la veille du début du tournoi et permettre des recettes supplémentaires dont les bénéfices sont reversés à des associations œuvrant dans le domaine social, éducatif ou humanitaire.

Tableau 4-14 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du tournoi de Roland Garros

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
Dirigeants et élus FFT	Savoir-faire et gouvernance	Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de RSE, gestion des relations avec les parties prenantes
Salariés FFT	Ressource humaine, savoir-faire, compétences techniques (logistique, sponsoring, etc.)	Mise en œuvre de la stratégie de RSE, possibles initiatives en matière de RSE (force de proposition)
Sportifs de haut niveau	Principale source de réputation et d'attractivité, cœur de l'offre	Participation à la journée des enfants de Roland Garros
Spectateurs	Financement via l'achat de billets et la consommation sur le site (restauration, produits dérivés...)	Sensibilisation et participation à la limitation et au tri des déchets.
Partenaires privés	Financement via des contrats de partenariats. Partage de compétences (ex : IBM).	Développement de partenariats responsables (ex. Peugeot : véhicules hybrides et formation éco-conduite des chauffeurs)
Pouvoirs publics	Agrément. Contrôle. Homologation des équipements. Source de légitimité.	Participation au programme de RSE en lien avec leurs missions et domaines de compétences. Communication.
Fournisseurs et prestataires de services	Production et prestations : transport, hébergement, restauration, logistique, régie technique, communication, impression, conseil.	Appels d'offre avec critères DD. Agence conseil (Keneo). Participation aux actions de RSE du tournoi (Ecocup, tri déchets...).
Ville de Paris	Concession du terrain occupé par les installations du stade de RG. Subventions pour la modernisation du stade.	Participation à l'élaboration du projet d'extension et de modernisation du stade de RG dans une démarche de DD.
Associations	Présence et communication pendant l'événement. Bénéficiaires de la journée des enfants de RG.	Participation à la stratégie de responsabilité sociale de RG
Médias	Financement via les droits TV. Communication et développement de la réputation.	Communication et relais médiatique.
Télespectateurs	Source de financement via les droits médias	Sensibilisation possible.
Communautés locales	Parties prenantes impactées par les nuisances liées à l'organisation de RG.	Sensibilisation. Prise en compte et intégration de leurs intérêts.
CNOSF	Participation à la construction de réseaux relationnels. En matière de RSE : élaboration d'outils sport et DD (Agenda 21, charte...).	Charte du sport pour le DD signée par la FFT.
Instances internationales	Source de réputation de l'événement et participation à la construction de réseaux relationnels.	Transferts de compétences dans les domaines sociaux et environnementaux.
Licenciés, clubs, comités et ligues	Présence et communication pendant l'événement. Certains clubs bénéficiaires de la journée caritative.	Participation à l'opération Balle Jaune. Sensibilisation des licenciés et des élus.

3.4.3. Les relations avec les parties prenantes

D'une part, les organisateurs de l'événement intègrent les intérêts de leurs parties prenantes et, d'autre part, ils les incitent à participer à leur démarche de RSE (voir figure 2-6, p. 171 et tableau 4-14, p. 345). Les relations entre le tournoi de Roland Garros et ses parties prenantes sont également caractérisées par des pressions exercées de part et d'autre. En premier lieu, eut égard à ses responsabilités sociétales, le tournoi subit des pressions de certaines de ses parties prenantes pour mettre en œuvre sa démarche de RSE.

Au-delà des pressions exercées par l'Etat de par son rôle de législateur, les pouvoirs publics exercent des pressions sur la FFT pour qu'elle développe sa démarche de RSE sur l'ensemble de ses activités et, en particulier, pour l'organisation du tournoi de Roland Garros. Le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire a été à l'origine de la signature d'une charte avec la FFT dont l'objet est d'inciter la fédération à : *« promouvoir une démarche à moyen et long terme visant à réduire l'impact environnemental du Tournoi de Roland-Garros, de lui associer une dimension écologique mais également de lui assurer sa pérennité. »*¹ En 2008, le Ministère chargé des sports² a été à l'origine d'un partenariat avec l'ADEME conduisant au lancement du bilan carbone des activités de plusieurs fédérations (voile, basket-ball, rugby, UFOLEP...)³. Depuis, le Ministère chargé des sports continue d'inciter les fédérations sportives et, plus largement, l'ensemble du mouvement sportif. Des critères liés au développement durable sont désormais intégrés aux conventions d'objectifs liant le ministère et les fédérations sportives. Par ailleurs, le ministère a été à l'origine du processus de concertation qui a débouché, le 3 mai 2011, sur la présentation de la Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport⁴. Edouard Donnelly note que :

*« Beaucoup d'initiatives sont prises par les ministères des sports, du développement durable et par l'ADEME pour investir le territoire sportif, car c'est un moyen de sensibilisation très important et une vraie source d'impact sur l'environnement qu'il faut maîtriser. »*⁵

¹ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Pour-un-Roland-Garros-eco.html> (consulté le 24 février 2012)

² En 2008, il s'agissait du Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MSJSVA).

³ Voir « Opération Bilan Carbone des Activités Sportives Fédérales », ADEME et MSJSVA, octobre 2008 – Annexe 1.22.

⁴ Déclinaison de la Stratégie Nationale de Développement Durable lancée en juillet 2010. Le sport est le premier secteur à avoir transposé la SNDD à son champ d'activités. Voir <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/SNDDS.pdf>

⁵ Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

Événement phare du calendrier sportif français et même international, le tournoi de Roland Garros est particulièrement intéressant et pertinent pour des organisations qui cherchent à modifier les comportements tant organisationnels qu'individuels. Il est donc logique que la FFT subisse des pressions des pouvoirs publics pour accentuer la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros.

Le CNOSF a également eu un rôle incitatif vis-à-vis de la Fédération Française de Tennis. Il a commencé à sensibiliser le mouvement sportif français lors de l'élaboration et de la diffusion de l'*Agenda 21 du Sport Français*, en 2003. La pression s'est encore accentuée, en 2008, avec la création de la Charte du Sport pour le Développement Durable. D'application volontaire, cette charte a été signée, lors de l'Assemblée Générale du CNOSF du 19 mai 2009, par l'ensemble des Présidentes et Présidents des fédérations sportives membres du CNOSF.

Une autre catégorie de parties prenantes incite fortement les organisateurs du tournoi de Roland Garros à s'engager dans une démarche de RSE concertée. Il s'agit des associations écologistes et des riverains que nous avons regroupé dans la catégorie « communautés locales ». Rappelons ici qu'une grande partie de ces communautés locales s'oppose fermement au projet d'extension et de modernisation du stade de Roland Garros, le jugeant trop impactant pour l'environnement.¹ Les associations du secteur social ou éducatif présentes sur l'événement et bénéficiaires de la « Journée des Enfants de Roland Garros » (*Fête le Mur et Tennis en liberté* en 2010) sont également source de pressions institutionnelles en matière de RSE sur les organisateurs du tournoi.

La Ville de Paris, dans le cadre de la gestion de la concession du stade de Roland Garros et pour le projet d'extension et de modernisation des installations, a également un rôle incitatif vis-à-vis de la FFT pour l'encourager dans sa démarche de RSE. L'audit de la concession du stade de Roland Garros réalisé par l'Inspection Générale de la Ville de Paris en 2008 a mis en exergue certaines attentes de la ville à l'égard de la FFT : amélioration du suivi des travaux, ouverture de 7 courts en terre battue au public... Le processus de concertation engagé pour la construction des futures installations va dans ce sens.

¹ Voir : www.concertation-rolandgarros.fr

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Pour leur part, élus et dirigeants se sont emparés du sujet et sont désormais les moteurs de la stratégie de RSE du tournoi de Roland Garros.¹ La création d'un groupe de travail dédié, la mise à disposition d'un budget annuel de 200 000 €, la formation des personnels directement chargés de la mise en œuvre de la démarche de RSE et la sensibilisation de l'ensemble des salariés : toutes ces actions traduisent l'engagement des élus et dirigeants de la FFT.

Par ailleurs, l'organisation du tournoi est elle-même source de pressions envers ses parties prenantes pour qu'elles prennent en compte sa démarche de RSE, l'intègrent dans leurs modes de fonctionnement et adoptent un comportement organisationnel plus responsable. C'est le cas, notamment, des fournisseurs et prestataires de services qui pour être sélectionnés via les appels d'offre de la FFT doivent s'engager, *a minima*, sur les 10 principes du Pacte Mondial.²

L'organisation a également un rôle de sensibilisation des spectateurs du tournoi, au travers de l'incitation au tri des déchets, à leur participation au programme Ecocup et à la réflexion sur les transports. Les joueurs et joueuses sont, pour l'instant, surtout sollicités pour participer à la journée caritative du tournoi de Roland Garros. Ils ne sont, jusqu'ici, pas ou peu sollicités dans la mise en œuvre de la démarche de RSE de l'organisation.

La diversité des situations à l'intérieur même de certaines catégories de parties prenantes ne permet pas de trancher définitivement sur le caractère incitatif ou suiveur de ces dites parties prenantes. C'est le cas pour les partenaires. Edouard Donnelly remarque que :

« On se retrouve parfois face à un paradoxe où les entreprises qui viennent chercher une bonne image à travers leurs sponsorings sportifs se retrouvent en fait plus avancées sur certaines questions éthiques et certaines questions de valeurs que les événements sportifs qu'ils financent. Donc s'il n'y a pas une réaction un peu rapide pour se mettre vite au niveau sur les déchets, le gâchis, le changement climatique etc., je pense qu'il y a potentiellement un danger car il y a des entreprises qui vont se rendre compte que ça leur fait plus de mal que de bien de venir sponsoriser des événements. »³

¹ Voir le programme « FFT 2012 » paru pour l'élection 2009.

² http://www.unglobalcompact.org/languages/french/dix_principes.html

³ Entretien du 11 février 2010 – Annexe 4.5.

Toutefois, selon les cas, la FFT peut elle-même être à l'origine de la responsabilisation de ces partenariats. Alain Riou explique que les critères de développement durable sont intégrés dans les accords de partenariat, de la même manière qu'ils le sont dans les appels d'offre et la politique d'achat.¹ François Chaigneau note, pour sa part, que certains partenaires peuvent même parfois freiner le processus car il implique de modifier des habitudes. Certains partenaires et fournisseurs ont été méfiants, voire réticents, à la mise en place du programme Ecocup, même si, par la suite, ils y ont adhéré.² Les partenaires peuvent donc, selon les cas, être plutôt incitatifs ou plutôt suiveurs en matière de RSE.

Les salariés sont aussi, selon les cas, dans la catégorie des parties prenantes incitatives ou dans celle des parties prenantes suiveuses. Certains d'entre eux, nous l'avons vu, ont été à l'origine de démarches de RSE (par exemple, Gaël Bonnaire a initié l'opération Balles Jaunes). Certains se mobilisent à travers la participation au groupe de travail transversal. Mais François Chaigneau note que, là aussi, les habitudes sont parfois difficiles à faire évoluer et que la responsabilisation de l'ensemble des salariés est encore un chantier à mener.³

La figure 4-18 illustre les motivations des parties prenantes pour s'associer aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, engagent l'entreprise dans une démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995). Dans cette représentation, les médias sont situés sur l'axe des abscisses pour rappeler que certains d'entre eux sont des parties prenantes primaires (les diffuseurs, notamment France Télévision) et d'autres des parties prenantes secondaires (les autres médias). Les salariés et les partenaires sont placés sur l'axe des ordonnées car, comme nous l'avons vu, selon les cas, ils peuvent être incitatifs ou suiveurs.

¹ Entretiens du 25 novembre 2009 (annexe 1.15.) et du 19 mars 2010 (annexe 4.4.)

² Entretien du 7 mai 2010 – Annexe 4.6.

³ Entretien du 7 mai 2010 – Annexe 4.6.

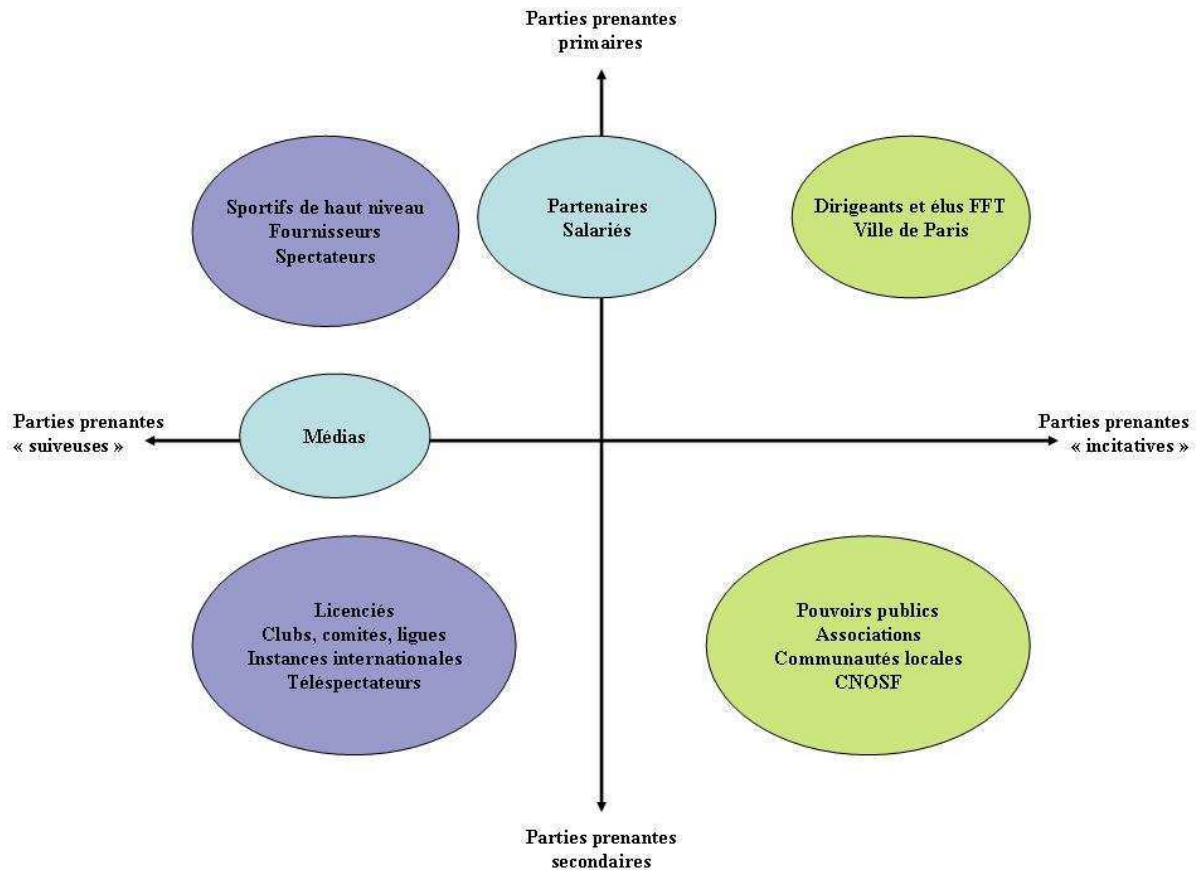


Figure 4-18 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros

3.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du tournoi de Roland Garros en matière de RSE

Afin de clore la présentation de cette étude de cas, nous allons maintenant utiliser la grille d'analyse élaborée au cours du chapitre 3 (tableau 3-16, p. 233) pour identifier le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs du tournoi de Roland Garros en matière de RSE. La typologie fait état de trois comportements organisationnels possibles en matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs. Comme le montre le tableau 4-15, **le tournoi de Roland Garros adopte majoritairement un comportement pragmatique en matière de RSE**. Pour certains critères, le comportement peut aussi être, en partie, de type suiveur ou précurseur mais l'analyse des données présentées tout au long de cette partie démontre qu'il est essentiellement de type pragmatique.

Tableau 4-15 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du tournoi de Roland Garros en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence	Pressions de parties prenantes et contraintes réglementaires Volonté d'améliorer la responsabilité du tennis grâce à RG <i>Démarche interne et externe – Contenu principalement externe</i>		
Objectifs	Limitation des externalités négatives de l'événement – Objectif de légitimation Communication des valeurs de l'organisation – Objectif de progression <i>Intégration des intérêts des parties prenantes (PP)</i>		
Parties Prenantes		Démarches de négociation – Partenariats bilatéraux plus responsables <i>Fortte densité du réseau de PP</i>	
Ressources		Ressources humaines et financières conséquentes – Intégration au management (achats responsables, groupe de travail) – Agence conseil	
Gestion de l'information		Diffusion relativement libre	
Outils de communication		Outils de communication externe (plaquettes/dossiers de presse/site internet) et interne (principalement pour de l'information mais aussi pour le pilotage)	
Actions		Actions récurrentes rationalisées autour d'un axe stratégique exclusivement social ou environnemental <i>Journée des Enfants de RG, Ecocup, tri des déchets, covoiturage, etc.</i>	
Evaluation		Début d'évaluation Analyse conduisant à de nouvelles approches de gestion et à de nouveaux outils (bilan carbone, rapport de développement durable)	

Il apparaît que les organisateurs du tournoi de Roland Garros adoptent un comportement pragmatique en matière de RSE. Ils reconnaissent et acceptent leurs responsabilités à l'égard de leurs parties prenantes et les intègrent dans leur stratégie pour que leur comportement organisationnel soit responsable. Ils cherchent à aller au-delà de leurs seules obligations contractuelles et réglementaires (limitation et tri des déchets, réduction des émissions de gaz à effet de serre, sensibilisation des publics). Ils s'inspirent des bonnes pratiques de leur secteur (par exemple la Charte pour le Développement Durable du Sport) et se soumettent à des procédures d'évaluation (audits eau et énergie, bilan carbone).

Ils évoluent au centre d'un réseau de parties prenantes dense, ce qui les incite à rechercher le compromis et à s'engager dans des processus de négociation (partenariats responsables, démarche de concertation autour du projet de modernisation du stade). De plus, ils construisent des relations stables avec leurs parties prenantes. Ainsi, la nouvelle concession négociée avec la ville de Paris s'étend sur 99 ans. Quant aux principaux partenaires de

l'événement, nombre d'entre eux sont engagés aux côtés de la FFT depuis plus de 25 ans¹. Enfin, les principales fonctions managériales de l'organisation intègrent et déclinent la démarche de RSE dans leurs pratiques (politique d'achats, produits dérivés, marketing, communication, ressources humaines, recours à un cabinet de conseil en développement durable).

Conclusion de l'étude de cas Roland Garros

L'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Nous caractérisons les organisateurs d'événements sportifs en fonction de deux critères : le statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et le champ sportif d'activité (sports de nature ou non).

Nous avons posé comme première hypothèse qu'il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événement sportif et le comportement stratégique en matière de RSE et que la nature de ce lien a pour conséquence que les organisations du secteur associatif adoptent un comportement de type pionnier ou précurseur, caractérisé par son volontarisme en matière de RSE. Le tournoi de Roland Garros est organisé par une fédération sportive nationale, association à but non lucratif – qui plus est reconnue d'intérêt public. Notre première hypothèse suppose donc que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs des Internationaux de France est volontaire et plutôt de type précurseur.

La seconde hypothèse suppose que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activité des sports de nature adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou pragmatique. Roland Garros n'appartenant pas à cette catégorie d'événements sportifs, nous n'attendions pas que le champ d'activité soit un facteur de renforcement du caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Nous avons établi que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du tournoi de Roland Garros est de type pragmatique, ce qui signifie qu'il se

¹ En 2010, Perrier était partenaire de Roland Garros depuis 33 ans, Lacoste depuis 39 ans, BNP-Paribas depuis 37 ans, IBM depuis 25 ans et Peugeot depuis 26 ans.

situe dans une position médiane entre un comportement essentiellement volontaire, de type précurseur et un comportement majoritairement contraint, de type suiveur. Autrement dit, certaines caractéristiques du comportement des organisateurs de Roland Garros démontrent leur volontarisme en matière de RSE (démarche d'évaluation, accompagnement par une agence conseil, rapport de développement durable et outils de pilotage spécifiques) tandis que d'autres éléments démontrent que leur comportement en matière de RSE est en partie contraint (voir objectifs et facteurs d'influence du tableau 4-15 p. 351).

Compte tenu des hypothèses émises, nous attendions que le comportement du tournoi de Roland Garros en matière de RSE soit plutôt volontariste, et donc de type précurseur, du fait du statut de ses organisateurs. Toutefois, nous n'escomptions pas que ce caractère volontaire soit renforcé par la nature de l'activité sportive de l'événement puisqu'il ne s'agit pas d'un sport de nature. Aussi, au final, le comportement du tournoi de Roland Garros en matière de RSE est de type pragmatique, c'est-à-dire qu'il est dans une position médiane entre volontarisme et contrainte ou entre suiveur et précurseur. Si ce type de comportement n'est pas totalement conforme à ce que nous attendions dans le cadre des hypothèses émises, il ne s'en trouve pour autant pas trop éloigné.

4. Le Merrell Oxygen Challenge

4.1. L'événement

Organisé par Amaury Sport Organisation (ASO), le Merrell Oxygen Challenge¹ se déroule tous les ans, depuis 2009, sur 4 jours au cours du week-end de l'ascension (du 13 au 16 mai en 2010), dans la station du Lioran (Cantal). Lors de la deuxième édition de l'événement, en 2010, il s'agissait encore du dernier né des événements du groupe ASO qui s'implantait ainsi dans l'univers des sports de nature.

Le concept de cet événement sportif, ouvert au grand public, consiste à rassembler sur un même site, des pratiquants de tous niveaux de trail, VTT et course d'orientation (CO)². L'événement s'affiche ouvertement comme « éco-conscient » et soucieux du respect de l'environnement :

« Le Merrell Oxygen Challenge affiche une ambition forte : devenir le rassemblement annuel majeur des sports nature, ouvert au plus grand nombre et dans le respect de son environnement. »³

Il s'agit d'un événement pluridisciplinaire, mais sans combinaison ni mélange des disciplines. Les différentes familles de pratiquants sont réunies sur le même site pour participer, côte à côte et en fonction de leur niveau, aux diverses épreuves proposées. En 2010, ils pouvaient choisir parmi 15 épreuves sportives, de formats et de difficultés variées et construire une combinaison adaptée à leurs objectifs sportifs (cf. tableau 4-16). Certains sportifs choisissent de participer aux Merrell Oxygen Series qui consistent à enchaîner 3 épreuves d'un même sport mais de format très différents en 3 ou 4 jours. D'autres préfèrent participer à moins d'épreuves et, éventuellement, varier les pratiques d'un jour à l'autre.

Dans chaque discipline, le prologue qui se déroule le premier jour de la compétition est une course courte et rapide : course ascensionnelle de 4'30 pour le trail, boucle de 2,9 km pour le VTT et sprint pour la course d'orientation. Les participants s'affrontent également sur

¹ Remarque : l'événement n'a plus de partenaire titre depuis 2011 et s'intitule désormais « Oxygen Challenge ».

² La course d'orientation n'a figuré au programme de l'événement que pour l'édition 2010. Elle avait été rajoutée à l'issue de la première édition et n'a pas été reconduite, vraisemblablement du fait du faible nombre de participants (282).

³ Dossier de Presse 2009 (p.7) – Annexe 5.12.

un enduro (24 km pour le trail, 36 km pour le VTT et 3 spéciales reliées par des liaisons non chronométrées pour la CO) et sur une course de moyenne ou longue distance¹.

Tableau 4-16 : Programme du Merrell Oxygen Challenge 2010²

	Jeudi 13 mai	Vendredi 14 mai	Samedi 15 mai	Dimanche 16 mai
TRAIL	PROLOGUE course ascensionnelle 4'30	ENDURO TRAIL TRAKING 24 km - 5 spéciales	TRAIL 70 km	TRAIL 21 km
			TRAIL 45 km	TRAIL 10 km
VTT	PROLOGUE boucle 3,3 km	MARATHON VTT 86 km	CROSS- COUNTRY 25 km	ENDURO VTT 36 km 5 spéciales
		CROSS- COUNTRY 53 km		
ORIENTATION	PROLOGUE sprint	COURSE AU SCORE profil descendant	ENDURO C.O. 3 spéciales au format court	MOYENNE DISTANCE

● Epreuve comptant pour les « Merrell Oxygen Series »

ASO a souhaité implanter ce nouvel événement dans un site « *authentique, convivial et propice à la pratique des sports de nature* »³. Les organisateurs ont arrêté leur choix sur le Cantal, pour sa situation géographique centrale sur le territoire national et pour le cadre que le département propose. Le Conseil Général du Cantal et ASO ont conclu un accord qui garantit l'organisation de l'événement dans le département jusqu'en 2012, soit au minimum 4 éditions. L'épicentre de l'événement se situe au sein de la station du Lioran (1 200 mètres d'altitude), d'où partent l'ensemble des courses et au cœur de laquelle est installé le village d'animations, baptisé « Oxygen Village ».

¹ 45 ou 70 km pour le trail – 52 ou 84 km pour le VTT.

² Dossier de Presse 2010 (p.5) – Annexe 5.11.

³ Dossier de Presse 2009 (p.6) – Annexe 5.12.

Ouvert au grand public, l'« Oxygen Village » propose des animations à destination des compétiteurs, de leurs familles et de leurs amis. Au total, près de 15 000 visiteurs y sont accueillis tout au long de l'événement. Au cœur de ce village, de nombreux exposants proposent des animations et des initiations sportives. Sont présents des équipementiers, des fabricants de cycles, des organisateurs de courses, des représentants de la presse spécialisée, des entreprises du secteur du tourisme sportif et des représentants de produits diététiques. L'objectif de ce village est de permettre aux accompagnants et/ou aux participants de s'initier à de nouvelles pratiques sportives de pleine nature (escalade, marche nordique, VTT, course d'orientation...) et de permettre à tous de profiter de l'événement. Des activités à destination des familles et des plus jeunes sont mises en place (parcours aventure, chasse au trésor, course pour enfants, randonnées thématiques). Des animations musicales et des conférences techniques (nutrition, préparation...) sont également programmées.

4.1.1. Historique

L'événement est né de la volonté de l'organisateur, ASO, de s'implanter dans un nouvel univers sportif. Pour diversifier ses activités l'entreprise s'est tournée vers un secteur jugé porteur : les sports de nature. Les organisateurs lient cette montée en puissance des sports de nature avec l'accroissement des préoccupations environnementales :

« Comme un écho aux préoccupations environnementales de notre société, la pratique des sports dits outdoor s'élargit et devient un refuge pour celles et ceux qui, en quête d'équilibre, de simplicité et de liberté, ont fait de la nature un style de vie. »¹

Partant de ce constat, l'événement a été développé dans une logique d'éco-conception et se présente comme un événement « éco-conscient ». Le choix de ce vocabulaire, nous y reviendrons, n'est pas neutre. Les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge sont conscients de l'impact potentiellement négatif de la manifestation sur l'environnement et en tiennent compte dans la manière de le concevoir. Toutefois, ils ne souhaitent pas laisser entendre que l'événement est d'ores et déjà totalement « éco-conçu » car ils s'inscrivent, nous le verrons, dans une logique de progression d'édition en édition.

¹ Rémi Duchemin, Directeur du Merrell Oxygen Challenge – Dossier de Presse 2009 (p.4) – Annexe 5.12.

Un an avant la première édition de 2009, ASO a organisé un événement de lancement pour tester le concept du Merrell Oxygen Challenge. Ce *Preview* s'est tenu le 24 mai 2008 et a permis à 200 sportifs (100 vététistes et 100 trailers) de découvrir le type de parcours que l'organisation souhaite proposer et de faire remonter des remarques pour améliorer l'événement. Le *Preview* comportait deux épreuves : un trail de 35 km et un cross-country de VTT de 39 km.

En 2008, ASO a également confié la réalisation d'une étude préalable à un groupe d'étudiants de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC) afin d'évaluer les possibilités d'intégration d'une « *réelle éthique éco-responsable pertinente au sein de l'organisation de l'événement Oxygen Challenge* »¹. Le travail mené par ces étudiants s'est appuyé sur :

- un benchmark des manifestations éco-responsables et des associations œuvrant en faveur de l'écologie et du développement durable ;
- une phase d'entretiens avec les parties prenantes de l'événement (ONF, Lioran, Parc Régional, Conseil Général) et d'observations du *Preview*, le 24 mai 2008 ;
- une enquête auprès des participants et de leurs accompagnateurs.

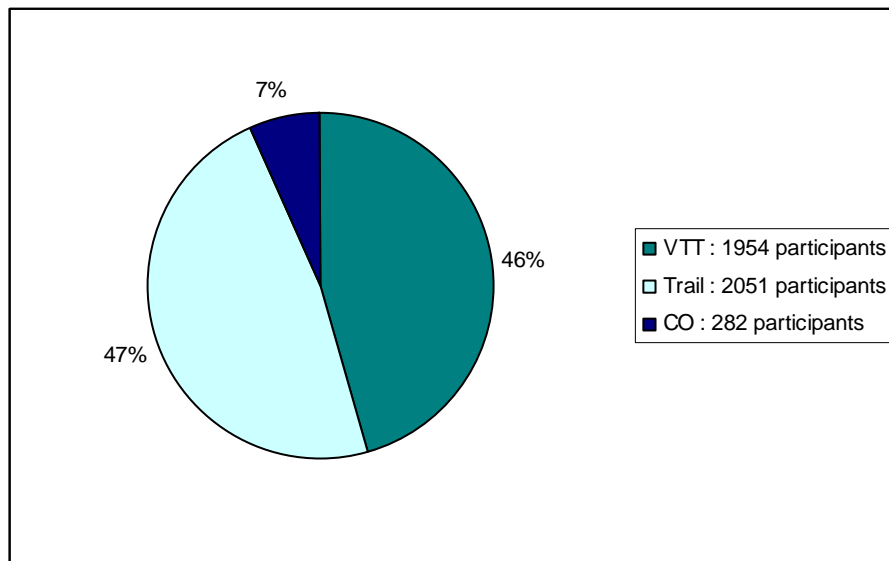
Il a permis de fournir des outils d'aide à la décision aux organisateurs de l'événement :

- une liste des risques environnementaux générés par une telle manifestation ;
- la définition des thèmes nécessaires à la rédaction d'une charte environnementale ;
- un travail sur les moyens de diffusion d'un message éco-responsable à travers l'événement Oxygen Challenge et son organisation.

Grâce à cette étude, les organisateurs ont identifié sept thématiques essentielles à l'éco-conception de l'événement : impact carbone et transports, énergie et infrastructures, déchets, eau, aliments, nature et paysage, communication. Comme nous le verrons par la suite, c'est sur la base de ces éléments et de cette étude qu'ASO a structuré la démarche de RSE du Merrell Oxygen Challenge.

La première édition du Merrell Oxygen Challenge s'est déroulée du 21 au 24 mai 2009 et a rassemblé 3 047 participants (55% en trail et 45% en VTT). En tout, 12 000 personnes se sont rendues sur l'« Oxygen Village ». En 2010, la participation a augmenté pour atteindre 4 287 inscrits, principalement sur les épreuves de VTT et de trail.

¹ Problématique synthétisée par les membres du groupe d'étudiants de l'ISC responsable de l'étude de cas menée pour le compte d'ASO sur l'éco-responsabilité du Merrell Oxygen Challenge.



Graphique 4-12 : Les participants au Merrell Oxygen Challenge 2010 (source : ASO)

4.1.2. Le site et les parcours

Le Merrell Oxygen Challenge est un événement sportif de pleine nature situé en milieu montagnard. C'est de la station du Lioran – et plus précisément depuis la Prairie des Sagnes, au cœur de la station, où est installé l'« Oxygen Village » – que sont donnés les départs des 15 épreuves organisées : 6 parcours de trail, 5 parcours de VTT et 4 parcours de course d'orientation.¹

Les 6 parcours de trails sont les suivants :

- Jeudi 13 mai 2010 : Prologue – course ascensionnelle de 4 minutes 30.
- Vendredi 14 mai 2010 : Enduro Trail Traking – course de 24 km comportant 4 à 5 spéciales chronométrées (durée maximale autorisée 7 heures).
- Samedi 15 mai 2010 : Trail de 70 km (durée maximale autorisée 16h30) et Trail de 45 km (durée maximale autorisée 9 heures).
- Dimanche 16 mai 2010 : Trail de 20 km (durée maximale autorisée 4h30) et Trail de 10 km (durée maximale autorisée 3 heures).

Les 5 parcours de VTT sont les suivants :

- Jeudi 13 mai 2010 : Prologue de 2,9 km.

¹ Détail des tracés des parcours dans le « book organisation » – Annexe 5.13.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

- Vendredi 14 mai 2010 : Cross-Country VTT de 52 km (durée maximale autorisée 7h30) et Marathon VTT de 84 km (durée maximale autorisée 10h45).
- Samedi 15 mai 2010 : Cross-Country VTT de 25 km (durée maximale autorisée 4h30).
- Dimanche 16 mai 2010 : Enduro VTT de 36 km (durée maximale autorisée 6 heures).

Les 4 parcours de course d'orientation sont les suivants :

- Jeudi 13 mai 2010 : Prologue – CO Sprint (14 / 15 minutes pour les plus rapides).
- Vendredi 14 mai 2010 : Score – course en descente de 30 à 60 minutes selon les âges (participation possible à partir de 12 ans).
- Samedi 15 mai 2010 : Enduro CO – 3 sprints reliés par des liaisons non chronométrées.
- Dimanche 16 mai 2010 : Moyenne distance – course réservée aux orienteurs réguliers.



Figure 4-19 : Plan du site d'accueil du Merrell Oxygen Challenge 2010 (source : ASO)

Sur tous les parcours, les points de ravitaillement sont équipés d'un dispositif de tri sélectif des déchets. Les participants sont informés de la mise en place du tri sélectif sur les parcours. Il leur est demandé de le respecter et les bénévoles présents sur les points de ravitaillement sont chargés de veiller au bon fonctionnement de la gestion du tri des déchets. Autre élément essentiel concernant les points de ravitaillement, aucun gobelet en plastique n'y est fourni. Il est demandé aux participants de se munir d'un bidon et d'une ceinture porte bidon pour pouvoir être ravitaillés en eau. Camelbak, partenaire de l'événement, s'associe à la

démarche des organisateurs en offrant le matériel adéquat à tous les participants. Ces informations sont communiquées aux participants dès leur inscription. Elles sont rappelées dans les newsletters, lors de la remise des dossards, lors des briefings ainsi que sur le panneau d'informations situé à l'entrée de l'« Oxygen Village ».

L'hébergement des membres de l'organisation et d'une partie des bénévoles non résidents s'effectue au sein des clubs VVF situés sur la commune et donc à proximité du lieu de l'événement. Des navettes sont mises en place pour le déplacement des bénévoles. Les organisateurs utilisent, quant à eux, des voitures, des motos et des VTT. Un hélicoptère est également mobilisé pour assurer la sécurité et réaliser des images vidéo.

4.1.3. Les moyens humains du Merrell Oxygen Challenge

L'organisation du Merrell Oxygen Challenge repose, à l'année, sur un groupe restreint de 3 personnes qui travaillent également sur d'autres événements d'ASO. Rémi Duchemin, directeur de l'événement, est secondé de Baptiste Kern pour la partie communication et marketing et d'Alexandre Maslin pour l'organisation logistique, les relations avec le Cantal et le suivi des inscriptions. D'après l'entretien mené avec Baptiste Kern le 19 novembre 2009, Rémi Duchemin et lui-même consacrent environ 50% de leur temps de travail à l'organisation de cet événement. Alexandre Maslin s'y consacre à temps plein. Le groupe projet s'appuie également sur les directions du Groupe ASO pour ses différents besoins (ex : logistique, production vidéo, etc.). En 2010, l'événement a été rattaché au pôle « épreuves grand public » du Groupe ASO. Il peut aussi compter sur certains personnels transversaux de ce pôle, comme Cécile Canuel, qui est, notamment, en charge de la gestion des aspects environnementaux sur les événements grand public du Groupe ASO.

Pendant l'événement, les effectifs de l'organisation se montent à une centaine de personnes¹ dont une trentaine font directement partie d'ASO² (logistique, communication, gestion des bénévoles...). Le Merrell Oxygen Challenge s'appuie également sur un important

¹ Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

² Baptiste Kern, entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

réseau de bénévoles. D'après les organisateurs : « 500 bénévoles cantaliens apportent leur soutien à l'événement »¹.

4.1.4. Les moyens financiers du Merrell Oxygen Challenge

L'organisation n'a pas souhaité communiquer sur le budget de l'événement. Baptiste Kern nous a seulement indiqué qu'il s'élève, au total, à 1,2 million d'euros². L'analyse des entretiens menés et des données documentaires et de terrain recueillies nous a permis de déterminer plusieurs types de recettes et de dépenses. Il n'est toutefois pas possible de prétendre à l'exhaustivité de la liste des postes budgétaires identifiés, ni de proposer un chiffre pour chacun d'entre eux.

Une partie des dépenses est liée au transport, à l'hébergement et à la restauration des équipes d'organisation. L'ensemble des besoins techniques et logistiques liés à l'organisation des épreuves sportives (balisage, ravitaillements, sécurité, packages remis au participants, équipement des bénévoles, etc.) constitue un autre type de dépenses incontournables, tout comme les moyens mis en œuvre pour l'installation et l'animation de l'« Oxygen Village ». L'important plan média mis en place implique également certaines charges (achat d'espaces, développement du site Internet, édition de documents de communication, accueil des 60 journalistes accrédités en 2010, production vidéo, etc.).

Les principales recettes identifiées proviennent, d'une part, des partenariats et, d'autre part, des inscriptions. En fonction des épreuves et de l'âge des participants (jeunes ou adultes), les droits d'inscription varient de 7 euros (prologue trail) à 49 euros (trail 70 km) par personne et par épreuve³. Les partenariats représentent quant à eux, vraisemblablement, la principale source de financement du Merrell Oxygen Challenge. ASO offre à ses partenaires un plan média conséquent (valorisation brute du plan de communication : 1,6 million d'euros pour 28 millions de contacts⁴), élargi en 2010 à 4 pays limitrophes (Belgique, Suisse, Espagne et Royaume-Uni) et qui repose, entre autres, sur une diffusion télévisée de l'événement dans au moins cinq pays : France (Eurosport et Sport+), Norvège, USA, Chine et Australie

¹ Source : Book organisation Merrell Oxygen Challenge 2010 (p.7) – Annexe 5.13.

² Source : mail du 19 novembre 2009, 17h21.

³ Voir tarifs d'inscription – Annexe 5.19.

⁴ Source : Book organisation Merrell Oxygen Challenge 2010 (p.7) – Annexe 5.13.

(programmes dédiés à date, de type résumés d'épreuves). Les deux principaux partenaires de l'événement sont Merrell (partenaire titre) et le Conseil Général du Cantal (partenaire majeur). La liste des partenaires est fournie en annexe 5.2.

4.2. Amaury Sport Organisation

La société Amaury Sport Organisation est une filiale des Editions Philippe Amaury (EPA), elles-mêmes détenues à 75% par la famille Amaury et à 25% par le Groupe Hachette Filipacchi Presse. Philippe Amaury a bâti ce groupe d'édition à partir du Parisien Libéré, créé par son père, Emilien Amaury, en 1944. Depuis le décès de Philippe Amaury, en 2006, le groupe est dirigée par sa veuve, Marie-Odile Amaury.

Le Groupe Amaury possède plusieurs titres de presse généraliste et sportive. Le Parisien-Aujourd'hui en France et L'Equipe sont les plus connus mais le Groupe est également propriétaire de plusieurs titres de presse spécialisée : Vélo Magazine, France Football, Le Journal du Golf, Le Journal du Tennis, Le Journal du Nautisme. Il gère également, au travers de ses filiales l'ensemble des activités dérivées de ces titres de presse (L'Equipe TV, L'Equipe Mag, L'Equipe.fr...). Au sein de ce Groupe de presse, Amaury Sport Organisation gère l'organisation, la médiatisation et la commercialisation d'une quarantaine d'événements sportifs en France et à l'étranger.¹

4.2.1. Historique

Amaury Sport Organisation a été créée en septembre 1992. Toutefois, certains des événements que l'entreprise organise aujourd'hui ont une histoire beaucoup plus ancienne². C'est le cas du Tour de France cycliste, qui était d'ailleurs organisé par les Editions Philippe Amaury avant la création d'ASO. En effet, le Tour de France cycliste a été créé en 1903 par le journal l'Auto. Devenu l'Equipe après la seconde guerre mondiale, le quotidien sportif reprend l'organisation de la Grand Boucle en partenariat avec le Parisien Libéré (créé par

¹ Liste des événements sportifs organisés par ASO p. 365

² Voir tableau des événements organisés par ASO p. 365

Emilien Amaury). Et quand le Groupe Amaury rachète l'Equipe en 1965, il devient alors l'unique propriétaire de l'événement.

Depuis les années 1990, ASO a poursuivi son développement en rachetant des événements ou des sociétés organisatrices d'événements sportifs et a progressivement diversifié ses univers sportifs. Dès 1998, ASO rachète le Marathon de Paris au Stade Français qui l'avait créé en 1976. En 2002, l'entreprise rachète la course cycliste Paris-Nice. En 2003 elle reprend l'organisation de l'Open de France de Golf, créé en 1906. En 2004, ASO devient propriétaire de l'entreprise Thierry Sabine Organisation, organisateur du Paris-Dakar. Aujourd'hui encore, l'entreprise poursuit sa logique de développement en se positionnant dans d'autres univers sportifs (rachat du Tour de France à la Voile fin 2011). L'entreprise est également à l'origine de la création de nouveaux événements sportifs, comme c'est le cas pour le Merrell Oxygen Challenge.

4.2.2. Activités¹

Amaury Sport Organisation organise chaque année une quarantaine d'événements sportifs en France et à l'étranger dans cinq territoires sportifs : le cyclisme, l'athlétisme, les sports mécaniques, le golf et l'outdoor. Ces événements totalisent 220 jours de compétition par an. L'entreprise déploie son savoir faire pour l'organisation d'épreuves sportives professionnelles et de très haut niveau (Tour de France, Dakar, Open de France...) et aussi d'épreuves sportives « de masse » ouvertes au grand public (Marathon de Paris, Etape du Tour, Merrell Oxygen Challenge...). Tous confondus, ces événements rassemblent chaque année plus de 100 000 concurrents à travers le monde.

ASO, nous l'avons vu, s'est développée en rachetant des événements sportifs préexistants et en a aussi créé certains. L'entreprise est associée à d'autres entreprises ou associations pour l'organisation de certains événements. Elle possède en interne la maîtrise de l'ensemble des métiers liés à l'organisation, à la médiatisation et à la commercialisation de compétitions sportives.

¹ Source : statuts de l'entreprise ASO et site Internet www.aso.fr

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

En tant qu'organisateur d'événements sportifs, ASO possède un important savoir-faire logistique pour intervenir dans plus de 20 pays et auprès d'un millier de collectivités. Les services logistiques de l'entreprise s'adaptent aux contraintes locales des différents territoires d'accueil et sont, en particulier, capables de gérer les problématiques liées à l'itinérance de la plupart des événements organisés. Leur travail consiste à définir les moyens matériels et logistiques adaptés, à choisir et gérer les prestataires et à assurer la coordination des dispositifs logistiques de chaque événement.

Tableau 4-17 : Les événements sportifs organisés par ASO¹

Univers	Evénements	Année de création	Période	Univers	Evénements	Année de création	Période	
Cyclisme	Tour du Qatar	2002	Février	Sports Méca.	Rallye Paris-Dakar	1979	Janvier	
	Ladies Tour of Qatar	2009	Février	Athlétisme	Semi-marathon de Barcelone*	1990	Février	
	Tour d'Oman	2010	Février		Semi-marathon de Paris	1992	Mars	
	Paris-Nice	1933	Mars		Marathon de Barcelone*	1978	Mars	
	Critérium International	1932	Mars		Marathon de Paris	1976	Avril	
	Paris-Roubaix	1896	Avril		10 km L'Equipe	2011	Juin	
	La Flèche Wallonne	1936	Avril		Golf	Allianz Golf Tour (3 tournois)*	2007	Avril à Novembre
	La Flèche Wallonne Femmes	1998	Avril			Generali Ladies Tour (3 tournois)*	2010	Mars à
	Liège-Bastogne-Liège	1892	Avril	Alstom Open de France*		1906	Juillet	
	La Philippe Gilbert*		Avril	Lacoste Ladies Open de France*		1987	Septembre	
	Tour de Picardie	1936	Mai	Outdoor		Merrell Oxygen Challenge	2009	Mai
	Critérium du Dauphiné	1947	Juin		Roc d'Azur	1983	Octobre	
	Tour de France	1903	Juillet					
	L'Etape du Tour	1993	Juillet					
	La Vuelta*	1935	Août-Sept.					
	World Ports Classic	2012	Août-Sept.					
	Tour de l'Avenir	1961	Septembre					
	Paris-Tours	1896	Octobre					
	L'Etape Argentina by Le Tour de France*	2011	Octobre					
	Tour de Pékin	2011	Octobre					

* Organisation en partenariat avec d'autres structures (Sportinez & Golazo sports, Unipublic, Eventos, FFGolf...)

¹ Source : www.aso.fr

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Toujours à l'affût de nouvelles opportunités, ASO élargit régulièrement son portefeuille d'activités en développant de nouveaux événements (ex : le Merrell Oxygen Challenge pour se positionner sur le secteur de l'outdoor) ou en rachetant des événements sportifs existants (ex : le Tour de France à la Voile pour l'édition 2012).

Un des autres métiers d'ASO est la commercialisation des événements sportifs produits. L'entreprise conçoit des programmes marketing adaptés à chacun de ses événements. A l'année, elle gère un portefeuille de 140 partenaires qui, au travers d'opérations de sponsoring associent leur image aux événements sportifs organisés par ASO. ASO développe également des produits dérivés pour certaines de ses épreuves phares. Parallèlement à ce savoir-faire, ASO met également en œuvre des programmes d'hospitalité sur chacune de ses épreuves et accueille 50 000 invités par an sur l'ensemble de ses événements.

Enfin, ASO assure la communication de ses événements sportifs – et donc leur succès commercial puisque les partenaires bénéficient de plans médias avantageux – à l'aide d'un dispositif de médiatisation conséquent. L'entreprise produit ou coproduit chaque année 700 heures de programme, grâce auxquels 200 chaînes à travers le monde diffusent plus de 8 000 heures de programmes qui touchent, en audience cumulée, 5 milliards de téléspectateurs. ASO possède tout à la fois des équipes de production vidéo capables d'assurer la prise de vue, le montage et la livraison de programmes audiovisuels, et des équipes commerciales chargées de la vente des droits médias des événements sportifs organisés. A côté de cette activité de production audiovisuelle et de commercialisation des droits médias, ASO effectue également un important travail de relations presse (1 500 médias et 4 000 journalistes accueillis chaque année sur les différents événements du groupe), de manière à garantir une couverture média maximum de ses événements.

4.2.3. Organisation humaine

Les représentants d'ASO que nous avons rencontrés au cours de notre recherche ne nous ont transmis aucun organigramme. D'après les informations recueillies, nous avons constaté que l'entreprise est organisée par groupes projets (1 projet = 1 événement) et sous forme matricielle. La structure matricielle correspond à une organisation croisée des

ressources humaines de l'entreprise (Durand, Dussauge & Garrette, 2009). Les salariés dépendent à la fois de directions métiers et de directions pour chaque événement. Le directeur de l'événement désigne, planifie, organise et contrôle son équipe. Il a une autorité hiérarchique sur les intervenants du projet mais ceux-ci dépendent également hiérarchiquement de leurs directions métier et, éventuellement, d'autres groupes projets. Ce type d'organisation est régulièrement mis en place dans les entreprises qui travaillent en parallèle sur plusieurs projets de même nature. Il est donc logique de la retrouver dans une structure comme ASO.

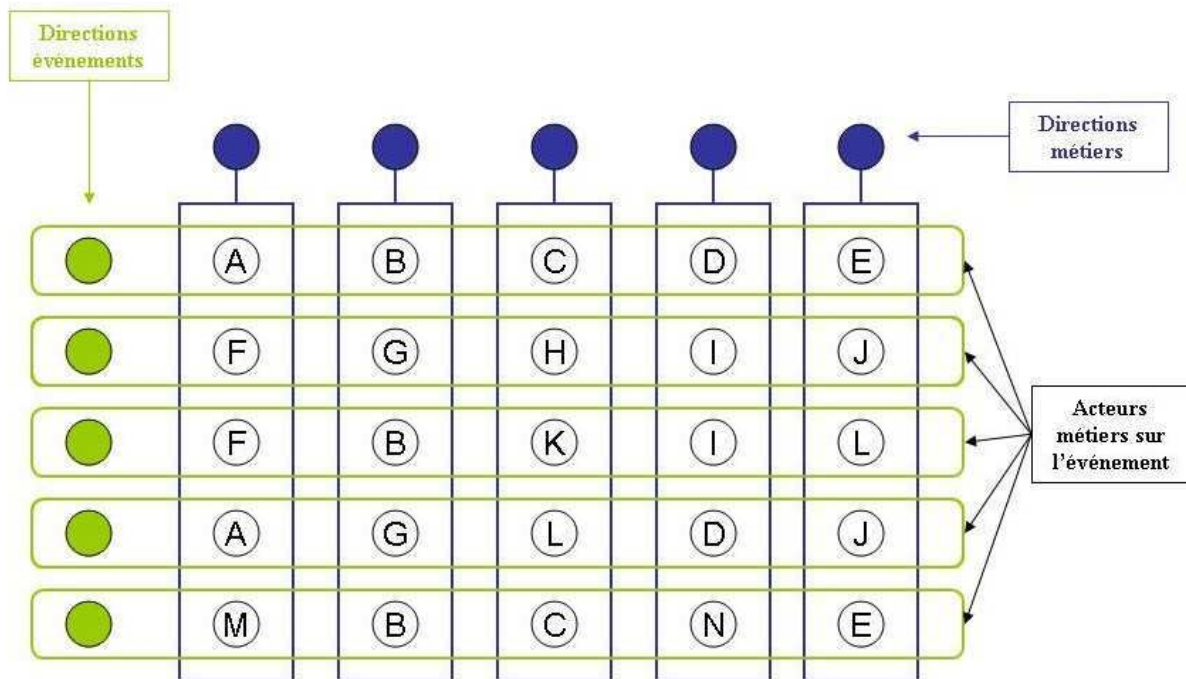


Figure 4-20 : Organisation matricielle (adapté de Durand, Dussauge & Garrette, 2009)

L'ensemble du groupe Amaury rassemble environ 4 000 salariés. ASO compte, quant à elle, 232 collaborateurs permanents. Pour l'organisation de ses événements, l'entreprise s'appuie également sur le savoir-faire de nombreux prestataires de services, sur l'emploi de stagiaires et sur la participation de bénévoles.

Jean-Etienne Amaury préside le Conseil d'Administration de l'entreprise qui est dirigée par Yann Le Moenner. Les autres principaux dirigeants sont :

- Laurent Lachaux, Directeur Marketing et Commercial
- Christian Schmitz, Directeur Médias
- Jean-Luc Duplantier, Directeur Logistique
- Frédéric Viargues, Directeur Merchandising

- Soumaya Benghabrit, Directrice des Ressources Humaines
- Marc Maudry, Responsable des Achats
- André Quentel, Directeur Administratif et Financier

4.2.4. Organisation financière

Les informations financières relatives à Amaury Sport Organisation ont été obtenues via un site d'informations sur les entreprises françaises¹. Nous avons consulté le bilan et le compte de résultat de l'année 2010. Pour cette année là, le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 146 109 597 € et le compte de résultat fait état d'un bénéfice net de 31 633 957 €.



Figure 4-21 : Compte de résultat 2010 d'Amaury Sport Organisation

Les données consultées démontrent une stabilité du chiffre d'affaires de l'entreprise qui, au cours des cinq années précédentes a seulement connu une baisse remarquable en 2008 mais est revenu à son niveau habituel dès l'année suivante. Le bénéfice net s'établit quant à lui régulièrement au-dessus de la barre des 30 millions d'euros (sauf en 2007 où il est

¹ www.verif.com

descendu à 22 millions d'euros). La situation financière de l'entreprise semble donc stable, ce qui lui permet de poursuivre sa stratégie de développement.

4.3. La Responsabilité Sociétale du Merrell Oxygen Challenge

4.3.1. La démarche de RSE d'ASO

Amaury Sport Organisation affiche de plus en plus sa volonté de s'inscrire dans une logique de RSE et de développer des événements responsables, notamment en matière environnementale :

« ASO intègre également une dimension responsable qui se traduit au travers d'actions adaptées en matière d'environnement, de sécurité, de solidarité. »¹

D'après ce que nous avons pu observer au cours de cette recherche, cette dynamique se met particulièrement en place au sein des épreuves grand public organisées par ASO. L'entreprise a confié la responsabilité de l'élaboration d'une stratégie environnementale sur l'Etape du Tour à une de ses salariées, Cécile Canuel. Celle-ci est également chargée de suivre la démarche environnementale entreprise sur le Merrell Oxygen Challenge et de permettre une transversalité des bonnes pratiques entre les différents événements grand public du Groupe² : concertation avec les acteurs locaux, limitation de l'édition papier, suppression des sacs plastique, des bouteilles d'eau, gestion des déchets, etc.

Les événements professionnels font également l'objet d'une évolution visant à prendre en compte leur impact environnemental et à le limiter ou le compenser. ASO a déjà effectué deux bilans carbone du Paris-Dakar (2007 et 2010) et s'est engagé dans une démarche de compensation des émissions de gaz à effet de serre avec l'aide de l'ONG Greenoxx. Doté d'un budget de 105 000 €, le programme mis en place a permis de sauver près de 120 000 hectares de forêt amazonienne³. Par ailleurs, le parcours du rallye est toujours conçu dans une logique de concertation avec les communautés locales et les déchets générés par la compétition font l'objet d'une attention particulière et d'un traitement approprié sur les bivouacs (en particulier les déchets nocifs comme les huiles de moteurs et les batteries).

¹ www.aso.fr

² Cécile Canuel, entretien du 13 avril 2010 – Annexe 5.6.

³ <http://www.dakar.com/dakar/2011/fr/environnement.html> (consulté le 19 novembre 2011)

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

ASO n'a pas encore entrepris une telle démarche de bilan carbone et, éventuellement, de compensation des émissions de gaz à effet de serre sur le Tour de France cycliste. Avec plus de 2 400 véhicules accrédités (organisation, caravane publicitaire, véhicules des équipes, des médias...), près de 3 500 km de routes parcourus et environ 12 millions de spectateurs¹ qui se déplacent sur les routes du Tour, l'impact environnemental est vraisemblablement considérable. A cela il convient de rajouter la problématique des déchets générés par un tel événement. A titre d'exemple, 20 tonnes de déchets ont été ramassées en 2009 sur le seul Mont Ventoux (plus de 30 000 bouteilles en plastique et 20 000 canettes)². Les coureurs ne sont pas les seuls responsables de cette pollution. Une grande partie des déchets est due au passage de la caravane publicitaire (16 millions d'objets promotionnels distribués). ASO a amorcé une démarche environnementale sur le Tour de France, au travers, par exemple d'un partenariat avec Eco-Emballage pour le tri sélectif des déchets. L'organisation réfléchit également à la possibilité d'inscrire un nouveau dossard vert parmi les maillots distinctifs de la compétition. La Fédération Française de Cyclisme a mis en place ce dossard pour récompenser les coureurs les plus respectueux de l'environnement pendant les compétitions. ASO l'a intégré sur certaines de ses courses cyclistes (Critérium International, Tour de l'Avenir) mais ne le met pas encore en place sur le Tour de France.

Depuis quelques années, Amaury Sport Organisation s'engage donc dans une logique de réduction de l'impact environnemental de ses épreuves. Toutefois, les actions mises en œuvre, notamment sur les épreuves de très haut niveau, semblent encore pour l'instant assez isolées et ponctuelles.

Concernant les volets sociaux et économiques d'une démarche de RSE, nous n'avons pas obtenu d'informations suffisamment détaillées de la part d'ASO pour identifier précisément les actions mises en œuvre. Toutefois, l'analyse des comptes de résultat d'ASO montre que l'entreprise redistribue une part de ses bénéfices à ses employés. Il serait intéressant de savoir si cette part est supérieure à la part légale obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés (intéressement et participation). Cela permettrait d'établir si cette mesure peut être rattachée au volet économique de la stratégie de RSE.

¹ <http://www.aso.fr/fr/tour-de-france.html>

² <http://www.zegreenweb.com/sinformer/tour-de-france-2011-un-evenement-respectueux-de-1%E2%80%99environnement,27683> (consulté le 10 juillet 2011)

4.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Merrell Oxygen Challenge

Nous allons désormais étudier la démarche de RSE mise en œuvre sur le Merrell Oxygen Challenge. Pour mémoire, nous retenons l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organismes d'Événements Sportifs (RSOES)¹ pour la description et l'analyse des responsabilités des événements étudiés. Cette vision est structurée sur la base des trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental) et, comme nous allons le constater, les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge mettent en particulier l'accent sur la dimension environnementale de leur démarche.

Pour dresser la liste des responsabilités du Merrell Oxygen Challenge, nous nous référons aux entretiens menés, à l'observation directe de l'événement et à une étude documentaire approfondie. Nous nous basons notamment sur le « Book Organisation » de l'édition 2010, les dossiers de presse 2009 et 2010, le débriefing environnemental de l'édition 2009 et les éléments de bilan de l'édition 2010 transmis par ASO (qui incluent certains des résultats de l'étude quantitative menée auprès des participants). Pour chacun des domaines de responsabilité présentés, nous présentons simultanément des exemples d'actions de RSE menées.

Les responsabilités économiques du Merrell Oxygen Challenge

Le Merrell Oxygen Challenge est organisé par ASO, société anonyme, dont la finalité économique principale est d'être profitable pour ses actionnaires. La première responsabilité économique d'un tel événement est donc d'être rentable. Pour réaliser cet objectif, l'organisation met en place un plan média et un programme marketing très aboutis qui permettent d'attirer des partenaires et d'assurer le financement et la pérennité de l'événement. Le programme environnemental développé a aussi pour but de pérenniser l'événement et de l'inscrire durablement dans le territoire qui l'accueille. Mais au-delà de cet objectif, les organisateurs assument d'autres responsabilités économiques vis-à-vis de leurs parties prenantes.

¹ Cf. Chapitre 2 p. 165

Le Merrell Oxygen Challenge est une source d'impact économique positif pour le territoire. L'événement sert de support promotionnel pour le Cantal. Le plan média mis en place par ASO permet de toucher 28 millions de contacts, principalement en France, mais aussi à l'étranger (Etats-Unis, Australie, Norvège et Danemark). 40% des participants à la première édition sont venus dans le Cantal pour la première fois. L'événement permet donc d'attirer de nouveaux touristes, de leur faire découvrir la région et de les inciter à revenir ultérieurement. De plus, 84% des compétiteurs sont venus accompagnés par 3 ou 4 personnes et chaque participant a dormi en moyenne trois nuits dans le département. Tout ceci est générateur d'activité économique pour les acteurs locaux. Et l'impact économique de l'événement n'est pas seulement lié au tourisme généré par l'événement, mais aussi à l'activité même d'organisation événementielle puisque les organisateurs s'attachent à privilégier les filières courtes et locales pour les prestataires, les fournisseurs et les intérimaires :

« On essaie de reprendre le plus de trucs possibles en local comme fournisseurs ou comme acteurs pour faire vivre l'économie locale. »¹

« On va privilégier les filières courtes d'approvisionnement (...). Pas uniquement à cause de l'empreinte environnementale, aussi parce qu'on est sur un territoire et qu'il est normal que ce soit les acteurs locaux qui en profitent prioritairement. (...) Donc c'est au niveau économique : plutôt privilégier les forces vives locales. »²

Au total, les retombées économiques liées à l'organisation du Merrell Oxygen Challenge sont évaluées entre 1,6 et 1,9 million d'euros en 2009 (chiffre ASO / Book Organisation). Et l'impact positif pour le territoire ne se limite pas à cet impact économique direct. Il est également lié aux conséquences positives du plan média en termes d'image et de notoriété.

Les responsabilités sociales du Merrell Oxygen Challenge

En matière de responsabilité sociale, les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge nous ont tout d'abord précisé s'attacher à veiller aux bonnes conditions de travail des salariés mobilisés sur les événements, en particulier pendant la durée de l'événement où la charge de travail et le nombre d'heures effectuées peuvent être considérables. En tant que directeur de l'épreuve, Rémi Duchemin explique :

¹ Baptiste Kern, entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

² Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

« Ca c'est ma responsabilité de manager sur l'évènement, on fait attention un peu au rythme de travail, on fait attention aux collaborateurs. »¹

Dans cette logique, la toute première page du « Book Organisation » insiste sur l'importance de la cohésion d'équipe et du respect du travail de chacun. Elle met en avant les mots « respect », « convivialité », « humilité », « passion » et « équipe » et rappelle que :

« La composition d'une équipe plus que soudée a toujours été une des clefs essentielles de la réussite d'un événement Conservons ce côté « chaleureux » qui fait notre force ! »

D'après ce que nous avons pu observer du déroulement de l'édition 2010 du Merrell Oxygen Challenge, la cohésion d'équipe semble effectivement être un moteur de l'organisation – et du succès – de l'évènement. Tous les personnels engagés sur l'organisation sont hébergés au même endroit et se restaurent ensemble. Ainsi, Jean-Etienne Amaury, présent sur l'évènement, dîne avec l'équipe d'organisation, au milieu de l'ensemble des salariés et bénévoles.

Les organisateurs sont également ouverts aux propositions d'associations du secteur social et solidaire. En 2009, ils ont travaillé avec une association d'insertion de travailleurs handicapés pour faire participer plusieurs d'entre eux à la préparation de l'évènement. Comme l'explique Rémi Duchemin, les organisateurs ne sont pas nécessairement proactifs à l'égard de ce type d'associations mais répondent favorablement, autant que possible, aux sollicitations dont ils font l'objet :

« C'était fait plutôt par opportunité : ils nous avaient contacté. S'ils ne nous avaient pas contactés, je pense qu'on ne l'aurait pas fait. »²

Les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge s'attachent également à développer la dimension solidaire de l'évènement à travers deux types d'actions. Tout d'abord, ils proposent aux participants de donner une dimension solidaire à leur course en collectant des dons au profit de l'association de leur choix. Ce dispositif repose sur la plateforme www.aiderdonner.com qui permet de collecter des dons sur Internet auprès de son réseau personnel et professionnel. ASO assure la promotion de ce concept auprès des participants pour les encourager à y participer. Le deuxième volet de l'action solidaire du Merrell Oxygen Challenge consiste à soutenir, chaque année, trois associations en leur offrant de l'espace de

¹ Entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

² Entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

communication et de la visibilité grâce au plan média de l'événement et en leur permettant de disposer d'un espace de communication sur l'« Oxygen Village ». En 2010, l'organisation a choisi de promouvoir trois associations de secteurs différents :

- La Fondation Nicolas Hulot :

Reconnue d'utilité publique et dédiée à l'éducation et à l'environnement, cette association a pour but de modifier les comportements individuels et collectifs en vue d'un développement durable et solidaire.



- Vaincre la Mucoviscidose :

Cette association accompagne les malades et leur famille dans chaque aspect de leur vie bouleversée par cette maladie. Elle remplit 4 missions prioritaires : guérir, soigner, vivre mieux, sensibiliser.



- Teranga Africa :

Créée en 2002 dans le Cantal, cette association se consacre à la collecte de fonds au bénéfice de l'Hôpital des Nomades au Mali (ex : achat de médicaments, renouvellement du circuit d'eau potable).



Les responsabilités environnementales du Merrell Oxygen Challenge

La démarche environnementale d'ASO pour l'organisation du Merrell Oxygen Challenge semble directement liée aux activités sportives de nature pratiquées pendant l'événement et à l'ancrage sur un territoire montagnard préservé :

« On a commencé par la dimension environnementale parce que quand tu arrives dans ce genre d'environnement ultra, ultra préservé : ça te saute aux yeux ! Et tu deviens tout de suite très conscient que ta première responsabilité, c'est de laisser la trace et l'empreinte la plus petite possible lorsque tu organises l'évènement. »¹

Dès la conception de l'événement, les organisateurs ont intégré le fait qu'il se déroulerait dans un environnement naturel qu'il convient de préserver (dans leur propre intérêt, tout comme dans celui des générations futures). C'est pourquoi ils se sont engagés dans une démarche d'éco-conception de l'événement visant à limiter l'impact environnemental de la manifestation :

« Événement organisé en pleine nature, le Merrell Oxygen Challenge est pleinement conscient de ses responsabilités en matière d'environnement. Nous

¹ Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

avons donc engagé une démarche de progrès sur plusieurs années avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la préservation de la nature (...) pour limiter l'impact environnemental de la manifestation. »¹

Baptiste Kern explique que le Merrell Oxygen Challenge est une sorte de « festival outdoor » et qu'à ce titre, l'événement doit respecter les codes des sports de nature, au premier rang desquels figure le respect de l'environnement :

« C'est surtout un festival outdoor. Voilà, c'est ça l'idée. Et après, quand tu listes les codes, les incontournables d'un festival outdoor, tu as le respect de la nature à l'intérieur. Tu ne peux pas faire un festival outdoor sans prendre en compte cette dimension. »²

Sur la base d'un audit d'impact préalable réalisé à l'occasion du Preview de 2008, en partenariat avec l'ISC, les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge ont construit un programme environnement qui décline les actions entreprises dans six domaines pour limiter l'impact environnemental de l'événement :

- Déchets,
- Aliments,
- Nature et Paysage,
- Impact carbone et Transport,
- Communication,
- Eau.

Ce programme s'inscrit dans une logique de progrès sur plusieurs années et de concertation avec les acteurs locaux et, en particulier, les membres du Club Environnement. Le Club Environnement a été créé à l'initiative d'ASO qui était demandeur d'expertise et de conseil en matière de protection du territoire. Il est constitué de représentants du Conseil Général du Cantal, du Syndicat Mixte du Puy Mary, de l'Office National des Forêts et du Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne. Il se réunit quatre fois par an.

Les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge mettent en place un tri sélectif des déchets sur l'ensemble de l'« Oxygen Village » et des points de ravitaillement des parcours. Une signalétique appropriée complète le dispositif et les bénévoles sont sensibilisés de manière à pouvoir guider les concurrents. L'organisation s'engage aussi à nettoyer

¹ Dossier de Presse 2009 (p.14) – Annexe 5.12.

² Baptiste Kern, entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

intégralement la Prairie des Sagnes où se situent l'« Oxygen Village » et les lignes de départ et d'arrivée des courses. Afin de limiter les déchets plastique, un bidon est remis à chaque concurrent grâce au partenariat avec Camelbak et aucune bouteille individuelle n'est fournie sur les points de ravitaillement. Le règlement prévoit de sanctionner les participants qui jetteraient des déchets sur le parcours :

« Afin de respecter l'environnement et les espaces naturels traversés, il est strictement interdit d'abandonner quelque déchet que se soit (papiers, emballages plastiques...) sur le parcours, sous peine de disqualification. »¹

Pour l'édition 2010, ASO s'est appuyé sur l'association Mountain Bikers Foundation afin de créer des « Brigades Vertes » à VTT. Leur rôle est de sensibiliser les concurrents vététistes au respect et à la protection de l'environnement :

« Donc l'association va venir sur place, elle aura un stand au sein du village pour faire un peu de sensibilisation, et elle va faire participer à l'intérieur de chacune des courses des vététistes, qui seront habillés avec une tenue particulière, et qui seront chargés non pas de ramasser les déchets, parce que ce ne serait responsabiliser les autres compétiteurs, mais par contre ils seront chargés de faire appliquer le règlement, de pousser des coups de gueule, et de faire de la prévention et de la sensibilisation à l'intérieur de la course. »²

Lors de la phase d'observation de l'événement, nous n'avons pas pu observer directement le fonctionnement de ces « Brigades Vertes » sur les parcours³. Nous nous sommes entretenus avec un bénévole de l'association sur le village et celui-ci nous a indiqué avoir retrouvé assez peu de déchets sur la première partie du parcours de cross-country (53 km) et un peu plus dans la seconde partie. Selon lui, cette pollution est surtout due à des concurrents qui ne savent pas bien gérer leurs ravitaillements et font tomber des objets, volontairement ou non.⁴

Le deuxième élément du programme environnement du Merrell Oxygen Challenge concerne l'alimentation. Afin de limiter l'impact environnemental lié à l'alimentation, les organisateurs s'engagent à privilégier les filières courtes d'approvisionnement et à privilégier les produits à faibles emballages et/ou grands conditionnements (ce qui rejoint la stratégie de limitation des déchets).

¹ Article 8 des règlements des courses VTT et Trail et article 9 du règlement des CO.

² Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

³ Compte tenu des conditions météorologiques extrêmement difficiles, l'organisation n'a pas été en mesure de me permettre de me rendre sur les parcours car l'ensemble des véhicules le permettant était réservé à la sécurité.

⁴ Entretien du 14 mai 2010 – Annexe 5.9.

Un des aspects les plus importants et aboutis du programme environnement de l'événement concerne le domaine intitulé « Nature et Paysage ». Il s'agit pour les organisateurs de trouver un équilibre entre l'intérêt sportif des parcours et le respect de l'environnement traversé. Pour cela, ASO soumet au Club Environnement le tracé des parcours en amont de la manifestation, de manière à pouvoir intégrer ses remarques et modifier les parcours en conséquence. Le Club Environnement est également sollicité pour accompagner le Merrell Oxygen Challenge dans l'ensemble de sa démarche environnementale mais sont objet premier est bien de le conseiller pour les parcours. Dans cette même logique, les organisateurs s'engagent à limiter le nombre de participants à chaque épreuve et à utiliser des itinéraires variés pour préserver les sentiers. Stéphanie Paulet, membre du Club Environnement au titre du Service Environnement du Conseil Général du Cantal, précise que l'intervention du Club Environnement sur les tracés se fait à la marge et que les modifications induites ne concernent que de petites portions des parcours :

« Ce sont vraiment des petites portions de tracé, dans des zones extrêmement pentues, humides, ou des choses comme ça, où là vraiment on dit "il conviendrait de déplacer l'itinéraire". »¹

Le dispositif visant à protéger les espaces naturels et les paysages repose aussi sur l'utilisation exclusive de rubalise biodégradable et sur la suppression totale de la peinture pour le balisage. Là encore, le règlement prévoit de pénaliser les participants qui ne respecteraient pas le parcours « afin d'assurer l'équité des épreuves et le respect des milieux naturels »².

Afin de limiter les émissions de gaz à effet de serre liées à l'organisation de l'événement, les organisateurs ont conscience de devoir agir sur les transports. Ils ont donc mis en place une plateforme de covoiturage sur le site Internet de l'événement, en partenariat avec le site spécialisé www.covoiturage.fr, leader en France. Par ailleurs, ils mettent tout en œuvre pour limiter les transports motorisés au sein de la station pendant la durée de l'événement grâce à la mise en place d'une navette desservant les principaux lieux de la station du Lioran et à l'utilisation de VTT pour la majeure partie des déplacements de l'équipe d'organisation.

Le programme environnement du Merrell Oxygen Challenge repose aussi sur une communication appropriée à l'égard des publics de l'événement pour les sensibiliser au

¹ Entretien du 6 mai 2010 – Annexe 5.7.

² Article 15 des règlements des courses VVT et Trail et article 16 du règlement des CO

respect et à la protection de l'environnement. Pour cela, les organisateurs s'appuient sur une charte environnementale qui rappelle les engagements que doivent respecter tous ceux qui prennent part au Merrell Oxygen Challenge (participants, bénévoles, organisateurs, accompagnants, exposants, médias, partenaires). Cette charte est rappelée sur différents supports de communication et d'information de l'événement : site Internet, panneau d'information à l'entrée du village, dossier de presse, règlements... En matière de communication, l'organisation limite, pour sa part, l'utilisation de papier. Elle communique essentiellement au travers du site Internet de l'événement et de newsletters. Les inscriptions se font uniquement en ligne et les documents qui doivent être imprimés le sont en quantité adaptées et sur papier recyclé :

« Bon après toute la communication on l'a fait en mail, il n'y a quasiment rien qui est imprimé. Quelques centaines de flyers, lorsqu'on est par exemple sur un événement comme le semi-marathon de Paris – on en tire genre 200, 300. Enfin c'est vraiment calculé au plus juste. »¹

Les actions décrites précédemment ont été mises en place ou, au moins, initiées dès la première édition du Merrell Oxygen Challenge en 2009. Les organisateurs souhaitant s'inscrire dans une démarche de progression, ils ont choisi d'améliorer leur démarche en 2010 en traitant, en plus, la problématique de l'eau. Pour cela, ils ont mis en place un certain nombre d'actions visant à limiter sa consommation :

- Installation de toilettes consommant 85% d'eau en moins,
- Limitation de la puissance et de la durée d'utilisation des dispositifs mis en place pour le lavage des vélos (kärchers),
- Suppression des bouteilles d'eau individuelles sur les points de ravitaillement.

La figure 4-22 récapitule et synthétise les différentes responsabilités sociétales du Merrell Oxygen Challenge (économiques, sociales et environnementales). Au final, il apparaît que les organisateurs de l'événement développent une stratégie de RSE essentiellement fondée sur le pilier environnemental de la démarche. Les actions mises en œuvre dans les domaines économiques et sociaux le sont plus en fonction des opportunités que par véritable volonté stratégique². C'est pourquoi Rémi Duchemin estime :

¹ Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

² D'après l'entretien du 30 mars 2010 avec Rémi Duchemin – Annexe 5.5.

« que c'est trop tôt pour parler vraiment de développement durable sur le Merrell Oxygen Challenge. On peut parler d'implication environnementale ou de conscience écologique (...). L'objectif c'est de passer d'un événement « éco-conscient » à un événement « éco-conçu ». Mais tu vois, on garde bien la notion de « éco », et pas forcément développement durable qui, pour moi, est une définition plus large. »¹

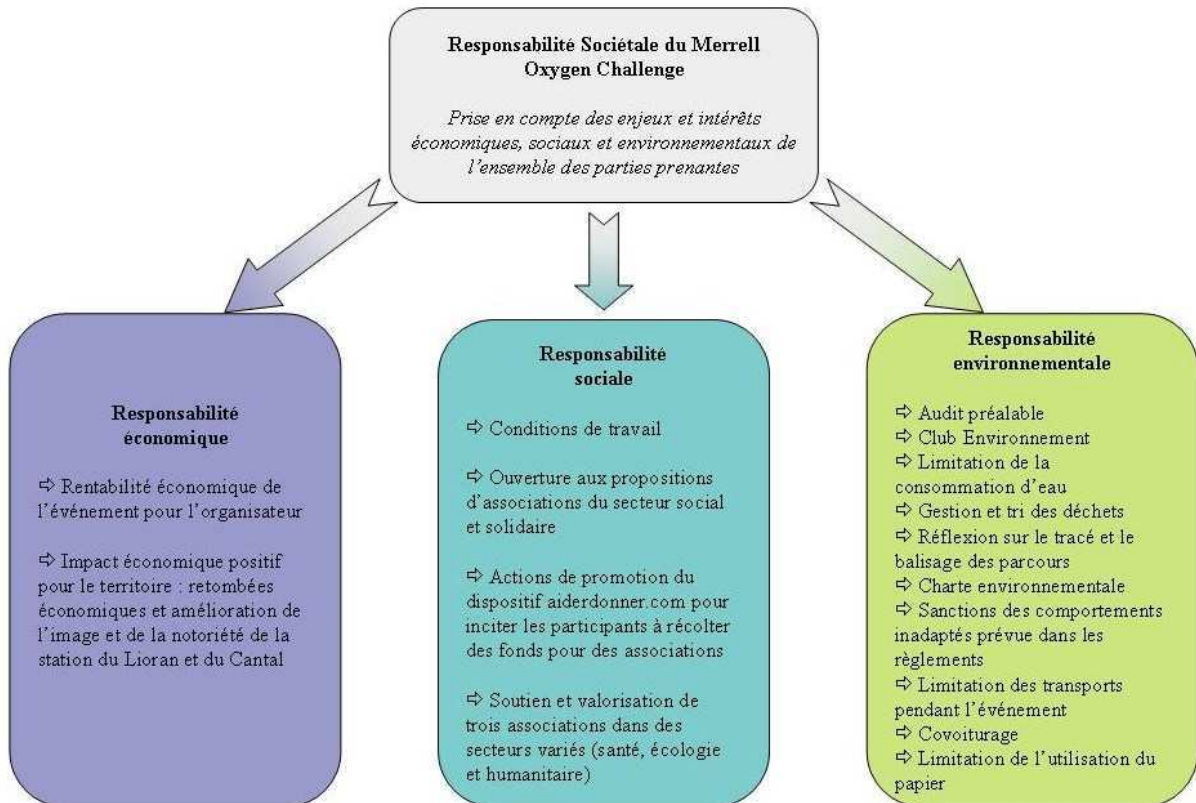


Figure 4-22 : Synthèse des responsabilités sociétales du Merrell Oxygen Challenge

Maintenant que nous avons analysé les formes de responsabilité du Merrell Oxygen Challenge et détaillé les actions de RSE mises en œuvre nous allons nous attacher à caractériser les catégories de parties prenantes de l'événement et à étudier les relations qu'ASO entretient avec elles.

¹ Entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

4.4. Les parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge

4.4.1. Cartographie des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge

Sur la base du schéma réalisé à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995) et présenté dans le chapitre 1 (figure 1-11, p. 67), nous proposons la cartographie suivante des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge :

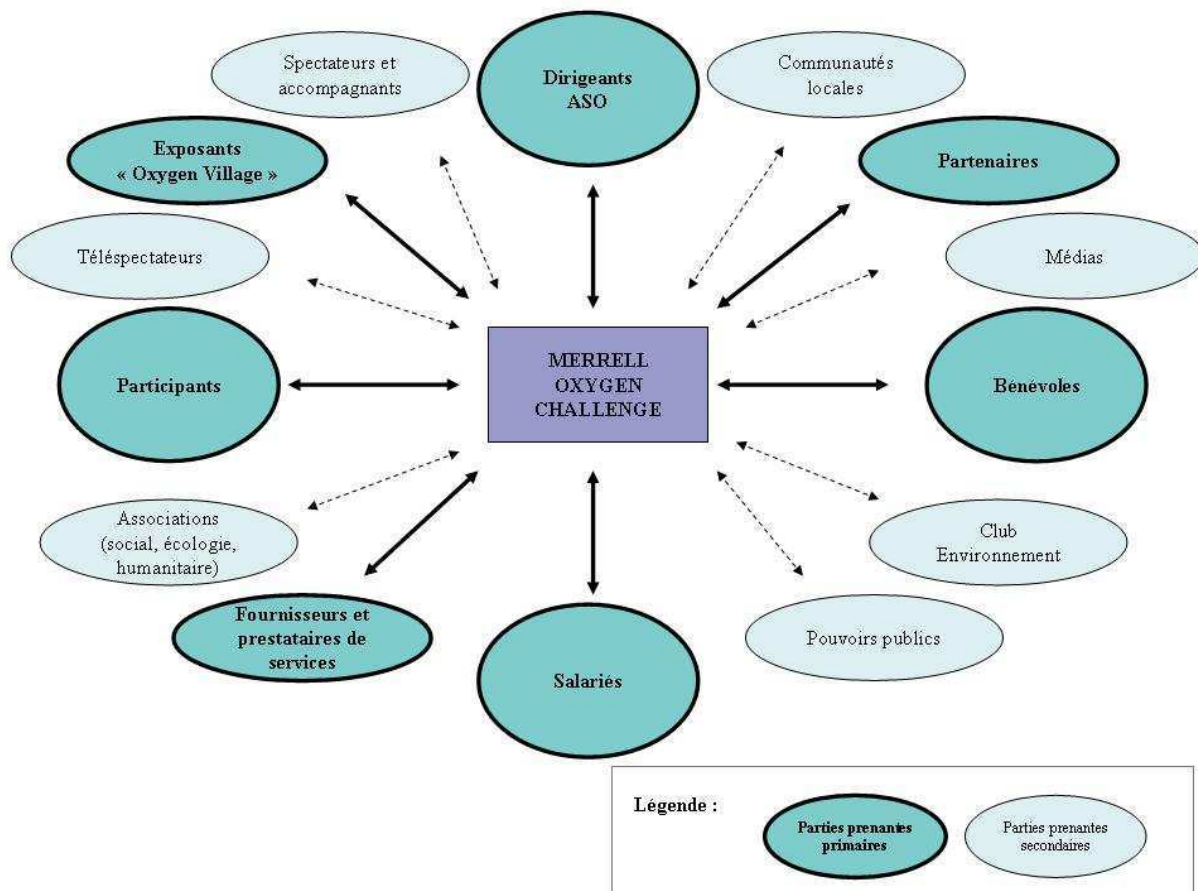


Figure 4-23 : Cartographie des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge

Nous rappelons que nous distinguons les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et indispensables à sa réussite. Les relations avec les parties prenantes primaires impactent directement les performances, tant financières qu'organisationnelles, de l'événement. Les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Toutefois, bien que parfois

déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées par contrat avec lui. Certaines organisations peuvent appartenir à deux groupes de parties prenantes. C'est le cas, ici, du Conseil Général du Cantal qui est partenaire majeur de l'événement¹ et, à ce titre, partie prenante primaire, et qui est aussi membre du Club Environnement qui est, quant à lui, une partie prenante secondaire.

4.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Marathon de Sénart

Chacune des parties prenantes, primaires ou secondaires, est susceptible de participer à la stratégie de RSE du Merrell Oxygen Challenge. Le tableau 4-18 est établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (p. 174). Il analyse et synthétise les différentes contributions des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge à sa démarche de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines) et il rend compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE de l'événement.

La démarche de RSE de l'événement semble être fortement liée au volontarisme en la matière de son directeur, Rémi Duchemin. L'analyse des entretiens et l'observation directe de l'événement nous ont montré qu'il était personnellement à l'origine de la démarche entreprise en matière de protection de l'environnement. Cécile Canuel explique que, dès l'origine du projet en 2008, Rémi Duchemin avait intégré dans la conception de l'événement une forte dimension environnementale :

« Rémi est quelqu'un qui est vraiment concerné par ces problématiques, avec qui on avait vraiment commencé à travailler là-dessus. »²

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, ASO s'appuie sur les organisations membres du Club Environnement³ pour l'élaboration des parcours et, plus généralement, pour des conseils sur la mise en œuvre de sa stratégie en matière de protection de l'environnement. Les

¹ Voir la liste des partenaires du Merrell Oxygen Challenge – Annexe 5.2.

² Entretien du 13 avril 2010 – Annexe 5.6.

³ Conseil Général du Cantal, Syndicat Mixte du Puy Mary, Office National des Forêts et Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

organisateurs du Merrell Oxygen Challenge encouragent aussi les participants à l'événement à soutenir des associations via le site www.aiderdonner.com et développe ainsi la dimension solidaire de l'événement.

Tableau 4-18 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Merrell Oxygen Challenge

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
Dirigeants ASO	Savoir-faire et gouvernance	Gestion des relations avec les parties prenantes. Conception de la stratégie de RSE.
Salariés	Ressource humaine, savoir-faire, compétences techniques (logistique, marketing, etc.)	Mise en œuvre de la stratégie de RSE
Participants	Source de financement et source de réputation et d'attractivité. Cœur de l'offre	Participation à l'optimisation de la gestion des déchets. Respect de la charte environnementale.
Bénévoles	Ressource humaines	Sensibilisation des bénévoles et relais de communication vers les autres publics de l'événements (participants, spectateurs...)
Spectateurs et accompagnants	Source d'attractivité pour les sponsors, les exposants et les villes étapes	Sensibilisation à la protection de l'environnement et participation au tri des déchets.
Partenaires Privés	Financement via des contrats de partenariats (Merrell, CG) et transferts de compétences (FFCO).	Importance de la responsabilité environnementale de l'événement pour les partenaires.
Fournisseurs et prestataires de services	Production et prestations : transport, hébergement, restauration, logistique, production vidéo, relations presse, etc.	Participation à l'optimisation de la gestion des déchets. Filières courtes.
Club Environnement	Source de légitimité en matière environnementale.	Validation du tracé des épreuves. Conseils en matière d'éco-responsabilité de l'événement.
Communautés locales (station du Lioran, riverains, associations locales...)	Ressources logistiques (tri des déchets, mise à disposition d'installations...). PP impactés par les nuisances liées à l'organisation de l'événement.	Participation à la stratégie de RSE (notamment gestion des déchets). Bénéficiaires de l'impact économique positif.
Médias	Communication et développement de la réputation.	Communication et relais médiatique.
Exposants	Source de financement et d'animation.	Sensibilisation et participation à l'optimisation de la gestion des déchets.
Télespectateurs	Source de notoriété et de réputation.	Possible sensibilisation à travers des sujets axés sur l'éco-responsabilité de l'événement.
Associations (social, écologie, humanitaire)	Source de légitimité en matière de RSE.	Collaboration qui favorise la dimension sociale et solidaire de l'événement.
Pouvoirs Publics	Source de réglementation.	Veille de la politique menée par les pouvoirs publics.

La manière dont ASO travaille en collaboration avec les communautés locales – et notamment les communes du territoire de l'événement – de manière à optimiser la gestion du tri des déchets illustre aussi la contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Merrell Oxygen Challenge. Cela implique un important effort de concertation puisque,

comme le note Rémi Duchemin, la collecte des déchets triés en zone montagnarde constitue un véritable défi logistique car toutes les parties prenantes impliquées ne mettent pas nécessairement en œuvre les mêmes moyens :

« Aujourd'hui il y a 11 vallées différentes, avec potentiellement 11 communes ou communautés de communes différentes : ça c'est un casse-tête absolument gigantesque. (...) On a essayé de mettre en place la collecte sélective, ça a plutôt bien marché : systématiquement, sur chaque point de ravitaillement, on avait des dispositifs qui étaient doubles, mais je ne suis pas certain que tout ait fini dans des filières parfaitement adaptées. »¹

4.4.3. Les relations avec les parties prenantes

La démarche de RSE des organisateurs de l'événement s'appuie sur les parties prenantes et consiste également à prendre en compte leurs intérêts (voir figure 2-6, p. 171 et tableau 4-18, p. 382). Les relations entre le Merrell Oxygen Challenge et ses parties prenantes sont caractérisées par des pressions exercées des organisateurs de l'événement envers les parties prenantes et inversement. Tout d'abord, l'événement subit des pressions de certaines de ses parties prenantes pour développer sa démarche de RSE.

En interne, la démarche de RSE est portée et promue par les dirigeants de l'organisation, au premier rang desquels, nous venons de l'évoquer, le directeur de l'événement, Rémi Duchemin. De façon plus générale, les informations recueillies auprès de Cécile Canuel et grâce à l'analyse documentaire tendent à démontrer qu'ASO prend en compte l'impact environnemental de ses événements et cherche à le minimiser, particulièrement pour les événements que l'entreprise organise en pleine nature (Merrell Oxygen Challenge, Etape du Tour, Rallye Paris-Dakar) :

« C'est systématiquement une étape de montagne. D'où la problématique de l'environnement, encore plus importante que quand c'est en ville. »²

Les partenaires font aussi parties des parties prenantes qui encouragent la stratégie de RSE des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge. Baptiste Kern remarque que les

¹ Entretien avec Rémi Duchemin, du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

² Cécile Canuel, à propos de l'Etape du Tour, entretien du 13 avril 2010 – Annexe 5.6.

principaux partenaires de l'événement (Merrell et le CG du Cantal) ne pourraient pas s'associer à un événement qui ne serait pas responsable en matière de protection de l'environnement :

« Pour eux, c'est important. Au sens que Merrell, c'est de l'outdoor (...) ils ne pourraient pas cautionner un événement qui soit contraire aux codes du milieu. (...) Donc ils ont plutôt intérêt qu'on soit au minimum dans les clous et au mieux avant-gardistes. Le Cantal, c'est pareil, eux, ils veulent promouvoir un territoire donc plus il est beau, mieux c'est. Et les autres sont sensibles parce qu'ils sont plus ou moins dans cet univers. Bon, voilà, Volvic... Ils ont tous plus ou moins cette attente. Donc ils sont vigilants. Et Merrell particulièrement. »¹

Rémi Duchemin note, lui aussi, que ce sujet est de plus en plus important pour leurs partenaires. Toutefois, d'après les informations obtenues, il ne semble pas que cette dimension soit pour autant intégrée de manière formelle dans les contrats de partenariat. Par ailleurs, les échanges menés auprès des responsables de Merrell pendant l'événement démontrent que la raison première du partenariat reste bien la possibilité de toucher directement des pratiquants de sports de nature et de bénéficier du plan média proposé par ASO. La démarche environnementale est « *un plus évident dans les sports de nature mais pas la raison première du partenariat.* »² Au final, les partenaires ont un rôle incitatif en matière de RSE – mais pas coercitif – car un événement outdoor doit correspondre aux « *codes du milieu* »³ dont la protection de l'environnement fait partie.

Plusieurs parties prenantes secondaires ont également un rôle incitatif à l'égard des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge pour les pousser à développer leur stratégie de RSE. Les membres du Club Environnement expriment d'importantes attentes en matière de concertation. Stéphanie Paulet fait partie service environnement du Conseil Général du Cantal et participe au Club Environnement. Si elle salue la démarche de consultation entreprise par ASO concernant les tracés des parcours, elle souhaiterait que les organisateurs de l'événement tiennent plus compte de leurs contraintes organisationnelles et leur donnent les moyens de participer de manière plus aboutie à la sensibilisation environnementale autour de l'événement et à la valorisation du patrimoine et du tissu social local :

¹ Entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

² Entretien avec Cédric Charbin, Country Manager France et Espagne chez Merrell, le 14 mai 2010 – Annexe 5.8.

³ Baptiste Kern, entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

« La manifestation doit à la fois utiliser ce cadre exceptionnel de milieux naturels, de paysages emblématiques, etc. Mais valoriser ce support là (...) le respecter au départ, mais le valoriser pour derrière faire connaître un territoire. »¹

Dans le cadre de l'organisation du Merrell Oxygen Challenge, ASO travaille avec plusieurs associations dans une logique de RSE. Celles-ci jouent un rôle moteur pour accompagner les organisateurs de l'événement dans leur démarche de RSE. C'est le cas de la *Mountain Bikers Foundation* dont les bénévoles assurent la sensibilisation des vététistes et, le cas échéant, le nettoyage des parcours. C'est le cas aussi de l'association humanitaire *Teranga Africa* et de l'association *Vaincre la Mucoviscidose* auxquelles les organisateurs offrent un espace de communication sur l'« Oxygen Village ».

Les parties prenantes citées ci-dessus sont source de pressions sur les organisateurs pour qu'ils s'engagent dans une démarche de RSE. Mais l'événement a lui-même un rôle moteur à l'égard de plusieurs de ses parties prenantes. C'est le cas, notamment, vis-à-vis des prestataires de services et des fournisseurs de l'événement, ainsi que des exposants de l'« Oxygen Village ». Les organisateurs leur demandent, au minimum, de participer à la gestion du tri des déchets. Dans plusieurs cas, ils incluent des clauses dans les cahiers des charges pour que, par exemple, leurs fournisseurs privilégient le tissu économique local :

« On met dans le cahier des charges Casino Restauration l'obligation de travailler avec des producteurs locaux. »²

Les bénévoles sont sensibilisés, comme toutes les parties prenantes de l'événement, grâce à la charte environnementale. Ils sont également particulièrement formés à la gestion des points de ravitaillement pour pouvoir, à leur tour, relayer la marche à suivre aux participants et effectuer un tri des déchets adapté :

« On les forme surtout sur la gestion des points de ravitaillement, comment les denrées vont être conditionnées, comment les gobelets vont être uniquement du secours si quelqu'un n'a pas son éco gobelet, sur le fait de trier les déchets eux-mêmes derrière. »³

¹ Entretien du 6 mai 2010 – Annexe 5.7.

² Rémi Duchemin, entretien du 30 mars 2010 – Annexe 5.5.

³ Baptiste Kern, entretien du 18 février 2010 – Annexe 5.4.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Les participants sont sensibilisés via la charte environnementale diffusée dès la procédure d'inscription et régulièrement rappelée par la communication de l'organisation. Ils sont également informés des points de règlement qui prévoient des sanctions en cas de comportements non respectueux de l'environnement (et tout particulièrement de jet de déchet dans la nature). Le dispositif de RSE mis en place par les organisateurs leur permet de bénéficier, sur l'« Oxygen Village », comme tous les visiteurs, de la présence d'associations et de partenaires qui les sensibilisent à la protection de l'environnement et à des actions de solidarité. Enfin, l'organisation met à leur disposition tout un ensemble de moyens techniques leur permettant de réduire leur empreinte écologique (limitation de la puissance des jets d'eau pour le rinçage des VTT, toilettes économes en eau, covoiturage, etc.).

Certaines parties prenantes sont en fait assez neutres et pas ou peu concernées par la démarche de RSE de l'organisation. C'est le cas des téléspectateurs et des pouvoirs publics. L'organisation n'entretient pas, avec ces derniers, de relations particulières et se contente de suivre la réglementation établie et d'effectuer une veille stratégique.

Les médias sont également « suiveurs » en matière de RSE. Certains d'entre eux relaient la démarche environnementale entreprise par les organisateurs de l'événement mais ce type de traitement du sujet reste marginal et minoritaire.

Pour finir l'analyse des relations entre les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge et ses parties prenantes, il convient de noter que, dans certains cas, la relation est équilibrée. Autrement dit, certaines parties prenantes sont à la fois soumises à des pressions de l'organisateur et elles-mêmes source de pression. C'est le cas des salariés qui, pour nombre d'entre eux, suivent la démarche de RSE entreprise par l'organisation, mais qui, dans certains cas, sont particulièrement moteurs sur ces sujets (Rémi Duchemin, Cécile Canuel) et sources d'initiatives en matière de RSE.

La figure 4-24 illustre les motivations des parties prenantes pour s'associer aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, engagent l'entreprise dans une démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995).

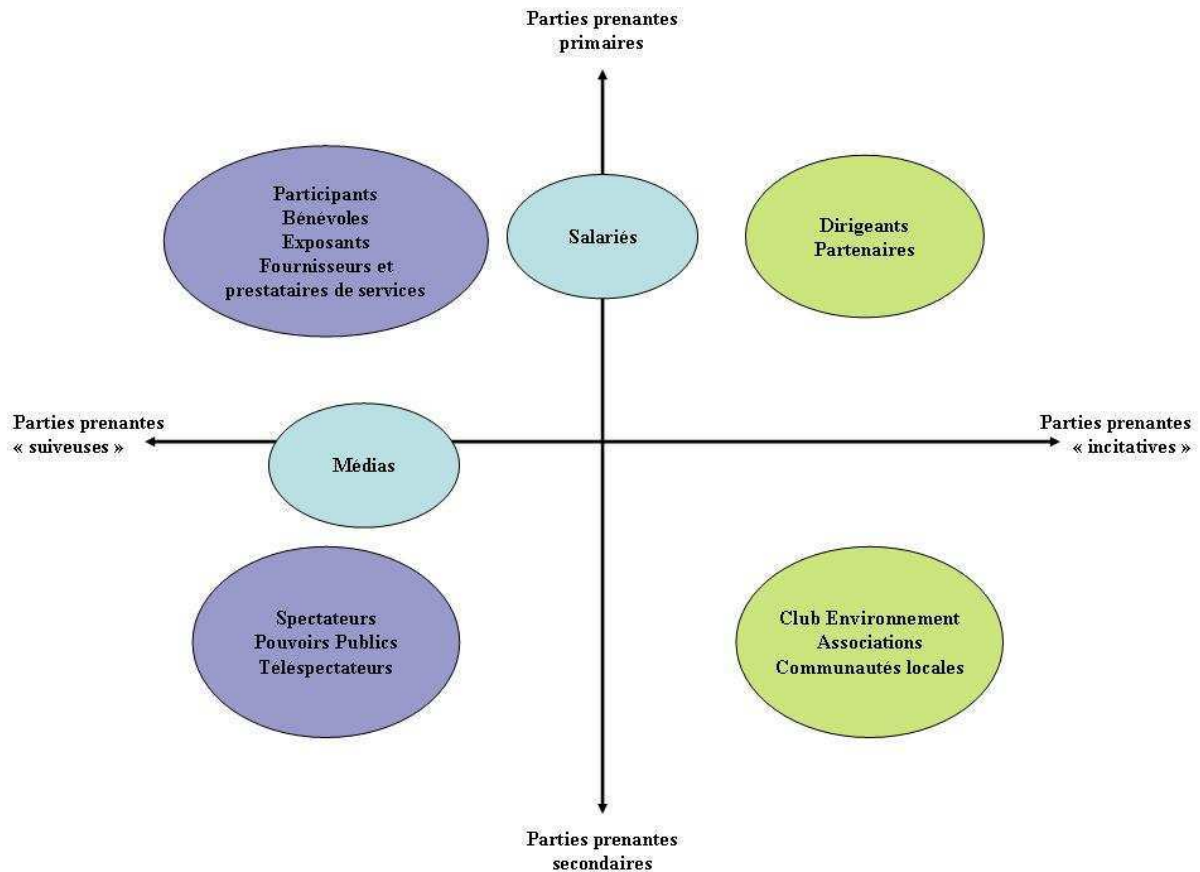


Figure 4-24 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Merrell Oxygen Challenge

Dans cette représentation, les médias sont situés sur l'axe des abscisses pour illustrer le fait que certains d'entre eux sont des parties prenantes primaires (les partenaires médias) et d'autres des parties prenantes secondaires (les autres médias). Les salariés sont placés sur l'axe des ordonnées car, comme nous l'avons établi, leur comportement, selon les cas, peut être incitatif ou suiveur.

4.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE

Pour finir la présentation de cette étude de cas, nous allons maintenant utiliser la grille d'analyse élaborée au cours du chapitre 3 (tableau 3-16, p. 233) pour identifier le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE. La typologie fait état de trois comportements organisationnels possibles en

matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs. Comme le montre le tableau 4-19, le **Merrell Oxygen Challenge adopte majoritairement un comportement pragmatique en matière de RSE**. Pour certains critères, le comportement s'avère aussi, au moins en partie, de type suiveur ou, *a contrario*, précurseur mais l'analyse des données présentées tout au long de cette partie démontre qu'il est essentiellement de type pragmatique.

Tableau 4-19 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence		Connaissance et prise en compte volontaire des normes et règles <i>Démarche essentiellement interne</i> <i>Contrainte du secteur d'activité</i>	
Objectifs		Adéquation avec les valeurs des sports de nature - Objectif de progression <i>Intégration des intérêts des parties prenantes (PP)</i>	
Parties Prenantes		Démarches de négociation – Partenariats bilatéraux ou triangulaires (Club Environnement) Efforts de concertation avec les communautés locales. Partage d'expériences. <i>Forte densité du réseau de PP</i>	
Ressources	Personnel mis partiellement à disposition Faibles ressources financières <i>Faibles</i>		
Gestion de l'information	Diffusion d'information au-delà du minimum légal mais encore limitée (pas d'information budgétaire, impossibilité d'assister au brief de l'équipe, pas d'organigramme...)		
Outils de communication	Communication sur la démarche de RSE intégrée aux outils de communication de l'événement (dossiers de presse, site Internet, panneau d'information...)		
Actions		Actions récurrentes rationalisées autour d'un axe stratégique exclusivement environnemental	
Evaluation		Audit environnemental préalable à l'organisation de l'événement Etude auprès des participants (réalisée par le service études d'ASO)	

Il apparaît que les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge adoptent un comportement pragmatique en matière de RSE. Ils reconnaissent et acceptent leurs responsabilités à l'égard de leurs parties prenantes, notamment leur responsabilité environnementale, qui selon eux, est incontournable dans le secteur des sports de nature. Ils tiennent compte de ces responsabilités dans leur stratégie pour responsabiliser leur comportement organisationnel. Ils cherchent à aller au-delà de leurs seules obligations contractuelles et réglementaires en matière de protection de l'environnement (limitation et tri des déchets, réduction des émissions de gaz à effet de serre, sensibilisation des publics, validation des parcours par le Club Environnement) et sont ouverts aux opportunités d'amélioration de leur démarche de RSE en matière sociale et économique.

Ils évoluent au sein d'un réseau de parties prenantes dense, ce qui les incite à rechercher le compromis et à s'engager dans des processus de négociation (Club Environnement). De plus, ils cherchent à construire des relations stables et durables avec leurs parties prenantes (engagement pour 5 ans minimum avec le Cantal).

A ce stade de l'analyse, il nous paraît pertinent de revenir sur le concept d'événement « éco-conscient ». Le choix de ce vocabulaire, nous l'avons indiqué, n'est pas neutre. Il vise à montrer que les organisateurs sont conscients de l'impact de la manifestation sur l'environnement et qu'ils en tiennent compte dans la manière de le concevoir. Cependant, s'ils visent à réduire certains impacts négatifs, ils ne semblent pas vouloir prétendre à une éco-conception totale. Il peut s'agir d'une précaution linguistique visant à protéger l'entreprise d'accusations de *greenwashing*. Toutefois, l'analyse des données recueillies démontre une réelle volonté des organisateurs de s'inscrire dans une démarche de progression.

D'ailleurs, progression et concertation sont les deux piliers de la stratégie de RSE mise en place par ASO pour l'organisation du Merrell Oxygen Challenge. La démarche engagée, dès la conception de l'événement, autour du Club Environnement traduit la volonté de concertation des organisateurs. Toutefois, l'analyse des relations avec les parties prenantes démontre que, dans ce domaine, certains de leurs partenaires attendent plus d'adaptation et de prise en compte de leurs propres modes de fonctionnement pour que le processus de concertation fonctionne réellement. La logique de progression semble, quant à elle, bien engagée en 2010¹.

Conclusion de l'étude de cas Merrell Oxygen Challenge

L'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Nous caractérisons les organisateurs d'événements sportifs en fonction de deux critères : le statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et le champ sportif d'activité (sports de nature ou non).

¹ Toutefois, cette dynamique semble avoir été quelque peu délaissée depuis. A titre d'illustration, il n'est plus fait mention de la charte environnementale sur le site Internet de l'édition 2012 de l'événement (voir à ce sujet conclusion p. 453)

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Nous avons posé comme première hypothèse qu'il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événement sportif et le comportement stratégique en matière de RSE et que la nature de ce lien a pour conséquence que les organisations du secteur privé adoptent un comportement de type suiveur ou opportuniste en matière de RSE. Le Merrell Oxygen Challenge est organisé par une entreprise privée, Amaury Sport Organisation. Notre première hypothèse suppose donc que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge est de type suiveur.

La seconde hypothèse suppose que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activités des sports de nature adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou pragmatique. Le Merrell Oxygen Challenge appartient à cette catégorie d'événements sportifs, aussi, le champ d'activités pourrait renforcer le caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Nous avons établi que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge est de type pragmatique, ce qui signifie que l'événement se situe dans une position médiane entre un comportement essentiellement volontaire, de type précurseur et un comportement majoritairement contraint, de type suiveur. Certaines caractéristiques du comportement des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge démontrent leur volontarisme en matière de RSE (démarches de concertation et de progression, Club Environnement, audit préalable) tandis que d'autres éléments démontrent que leur comportement en matière de RSE est en partie contraint (voir objectifs et facteurs d'influence du tableau 4.19. p. 388).

Compte tenu des hypothèses émises, nous pouvions attendre que le comportement du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE soit plutôt contraint, et donc de type suiveur, du fait du statut de ses organisateurs. Toutefois, au vu de notre deuxième hypothèse, il nous paraissait possible que le comportement des organisateurs de cet événement soit plus volontaire car ils opèrent dans le champ des sports de nature. Au final, le comportement du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE est de type pragmatique, c'est-à-dire qu'il est dans une position médiane entre volontarisme et contrainte ou entre suiveur et précurseur. Ce type de comportement est conforme à ce que nous attendions dans le cadre des hypothèses émises.

5. Le Tour de France à la Voile

5.1. L'événement

Le Tour de France à la Voile se déroule tous les ans, sur une période d'environ quatre semaines, à cheval sur les mois de juin et de juillet. Le principe de la course est de parcourir le tour du littoral français en passant par une dizaine de villes étapes le long des trois bassins : Manche, Atlantique et Méditerranée. Plusieurs types de parcours permettent aux bateaux engagés de s'affronter. Certains consistent à relier les villes étapes, tandis que d'autres se déroulent depuis la côte sur des distances plus ou moins longues et selon des tracés plus ou moins techniques (voir p. 394). En 2010, pour la 33^{ème} édition, 28 bateaux se sont engagés sur la compétition, ce qui représente 500 équipiers (12 à 31 par bateau).

Le Tour de France à la Voile fait partie, depuis 2004, du Championnat de France des équipages en partenariat avec la Fédération Française de Voile. La compétition accueille, en outre, une part importante d'équipages étrangers (7 en 2010, soit un quart des bateaux engagés).

Une des particularités du Tour de France à la Voile est de mêler professionnels, amateurs et étudiants. Les équipages amateurs ne peuvent accueillir à leur bord, au maximum, qu'un seul navigateur professionnel. Les équipages étudiants ne peuvent, quant à eux, comprendre plus de deux personnes non étudiantes. Après chaque course, le vainqueur reçoit un point, le deuxième deux points, le troisième trois points et ainsi de suite. Un coefficient multiplicateur est appliqué en fonction de la longueur de la course (un pour un parcours aller-retour, deux ou trois pour une course-étape). Trois classements permettent ensuite de départager les équipages engagés. Le classement général additionne les points de toutes les courses pour chaque bateau. Le classement définitif s'obtient en éliminant les plus mauvaises manches de chaque équipage (sans excéder un coefficient cinq, par exemple une course aller-retour et deux courses-étapes de coefficient deux). Les classements amateur et étudiant sont établis sur le même principe pour les bateaux des catégories concernées. En 2010, la course accueille 8 équipages professionnels, 11 amateurs et 9 étudiants.¹

¹ « Tour de France à la Voile, Le Guide Officiel 2010 » (p.7-9), voir annexe 6.10.

Une autre spécificité du Tour de France à la Voile est de se concourir avec des bateaux monotypes. C'est-à-dire que les bateaux engagés sont tous identiques :

« C'est-à-dire que tout le monde a le même bateau, tout le monde a les mêmes voiles. Donc, tout se joue à la stratégie, au talent des marins. Voilà. C'est ça qui met... on ne sait pas à l'avance qui va gagner. C'est ça l'avantage. Avec ce genre de course, tout le monde est à armes égales. »¹

La monotypie donne une intensité sportive à l'épreuve puisque seule la qualité des équipages fait la différence. En 2010, et depuis 1999, le monotype retenu pour l'épreuve est le *Farr 30*.² Certains équipages sont propriétaires de leur bateau et l'amortissent sur plusieurs années de compétitions. D'autres le louent à des particuliers ou des entreprises qui les utilisent le reste de l'année pour des relations publiques ou de l'*incentive* en interne. Le budget minimum pour engager un bateau sur le Tour de France à la Voile est de 50 000 € et peut s'élever à plus de 150 000 € pour les plus importants équipages.³ De manière générale, les équipages s'engagent dans la course avec des partenaires privés (ex : Essec-Hanploi, Team Sog-Safran, Bred, Supelec...) ou pour représenter une collectivité territoriale (ex : Ile-de-France, Côtes d'Armor, Nantes Saint-Nazaire...).

L'enjeu pour les organisateurs du Tour de France à la Voile est d'assurer une couverture médiatique importante à l'événement, de manière à garantir des retombées médiatiques intéressantes pour leurs partenaires et pour les partenaires des bateaux engagés sur la course. Dans ce but, les partenariats médias⁴ sont renforcés par un travail de relations presse assuré par une agence spécialisée dans la voile, *Effet Mer*, afin de valoriser la présence des entreprises et des collectivités partenaires auprès des équipes de télévision et des correspondants de la presse écrite présents sur l'ensemble de la course.

Un village animation du Tour de France à la Voile est installé dans chaque ville étape de la course. Il propose des espaces de réception et de promotion des partenaires, de l'organisation et des concurrents. Selon les années et les villes étapes, le village peut rassembler jusqu'à 20 000 spectateurs autour des animations et concerts proposés de jour

¹ Entretien avec Yann Manuel, 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

² A partir de l'édition 2011, les équipages navigueront sur un nouveau bateau, le *M34*, construit par le chantier Archambault et fruit d'une longue réflexion avec les coureurs et l'organisation du Tour de France à la Voile. Ce bateau a été choisi à l'issue d'une compétition internationale qui avait réuni pas moins de 23 projets.

³ Entretien avec Yann Manuel, 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

⁴ Annexe 6.2.

comme de nuit.¹ Le public peut aussi assister aux parcours de régates organisés à proximité des ports et profiter ainsi du spectacle donné sur l'eau par les régatiers. Il convient ici de remarquer que les équipages sont particulièrement accessibles après leur journée de compétition et qu'il est possible pour le public de les rencontrer et d'échanger avec eux sur le village.² Le village officiel du Tour de France à la Voile accueille également un espace dédié aux relations publiques et aux médias. Il propose un dispositif spécifique pour le public accueilli avec, notamment, la possibilité de suivre la course en mer depuis des bateaux affrétés, pour l'occasion, par l'organisation. Par ailleurs, un autre espace est également installé dans chaque ville étape : le village assistance. Il s'agit du campement des marins et des équipes à terre. Il réunit environ 800 personnes.

5.1.1. Historique

Le Tour de France à la Voile a été créé en 1978 par Bernard Decré, avec la volonté de toucher en priorité les jeunes et de faire s'affronter les équipages sur des monotypes, de manière à renforcer l'intérêt de la course. Bernard Decré explique que son objectif était de :

« Faire une belle opération pour les jeunes et les moins jeunes, même si les étudiants étaient ma cible. Je voulais aussi une course à armes égales. J'ai fait beaucoup de course-croisière et j'étais toujours déçu à l'arrivée, quand on nous disait que le premier était cinq minutes derrière nous pour des histoires de rating. Tous les bateaux devaient donc être strictement identiques et porter le nom des villes et des régions. »³

Lors de sa création, le Tour de France à la Voile s'est d'emblée appuyer sur le financement de collectivités territoriales pour faire concourir des bateaux à leurs couleurs. L'épreuve s'est progressivement structurée et développée. Fidèle à ses origines, elle accueille toujours de nombreux équipages étudiants et s'est également professionnalisée. En 2005, les Editions Larivière ont racheté l'événement et en ont confié à l'organisation à la Larivière Organisation, la branche événementielle du groupe de presse.

¹ Source : cahier des charges concurrents 2010 – Annexe 6.12.

² Constat établi lors de la journée d'observation de l'événement, à Dunkerque, le 28 juin 2010.

³ Interview de Bernard Decré sur le Tour de France à la Voile 2010.

Source : <http://www.tourvoile.fr/fr/2010/actualite/les-news/portrait-dun-createur-enthousiaste.html> (consulté le 25 juillet 2010).

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Depuis la création de l'épreuve, six types de voiliers se sont succédés au fur et à mesure des progrès techniques¹ :

- *L'Ecume de Mer* (chantiers Mallard)
- Le *First 30* (Chantiers Bénéteau), élu voilier de l'année en 1978
- Le *Rush Royale* (Chantiers Jeanneau)
- Le *Sélection Royale* (Chantiers Jeanneau)
- Le *JOD 35* (Chantiers Jeanneau)
- Le *Mumm 30*, renommé en 2008 le *Farr 30* (Chantier Farr Yacht Design)

La volonté d'associer sur un même événement les plus grands navigateurs et des amateurs semble fonctionner puisqu'au cours de son histoire, le Tour de France à la Voile a vu passer de grands noms de la voile comme Florence Arthaud, Jean-Pierre Dick ou Loïck Peyron et qu'il accueille toujours autant d'équipages amateurs et étudiants (20 en tout en 2010).

5.1.2. Le parcours

La 33^{ème} édition du Tour de France à la Voile s'est déroulée du 26 juin au 25 juillet 2010. Elle a totalisé 28 jours de navigation et est passée par 10 villes étapes² :

- Dunkerque, du 26 au 29 juin 2010 ;
- Calais, du 29 juin au 1^{er} juillet 2010 ;
- Dieppe, du 2 au 4 juillet 2010 ;
- Pléneuf-Val-André, du 5 au 7 juillet 2010 ;
- Lorient, du 9 au 11 juillet 2010 ;
- Talmont-Saint-Hilaire, du 12 au 14 juillet 2010 ;
- Royan, du 15 au 16 juillet 2010 ;
- Port Camargue, du 18 au 20 juillet 2010 ;
- Marseille, du 21 au 23 juillet 2010 ;
- La Seyne-sur-Mer, du 23 au 25 juillet 2010.

¹ Et même 7 depuis 2010 puisqu'à compter de l'édition 2011, le monotype de l'épreuve est le *M34*.

² Voir la carte du parcours 2010 du Tour de France à la Voile – Annexe 6.14.

Tout au long de ce mois de compétition, les équipages s'affrontent sur trois types de parcours : des parcours aller-retour, des parcours côtiers et des courses étapes. Les parcours aller-retour, aussi appelés « parcours banane » sont des régates courtes et très techniques disputées entre plusieurs bouées. Les parcours côtiers sont longs de 20 à 50 miles¹. Ils constituent une alternative aux parcours aller-retour proposée lors des escales de Dieppe, Lorient, Talmont-Saint-Hilaire et pour le postlogue à La Seyne-sur-Mer (hors classement). Les courses étapes contribuent, quant à elles, à faire la renommée de la compétition. Elles permettent de rallier les villes étapes². Les courses étapes reliant, d'une part, Dieppe et Pléneuf-Val-André et, d'autre part, Pléneuf-Val-André et Lorient, sont particulièrement longues et considérées comme de véritables marathons pour les équipages (200 miles chacune).

Certaines villes étapes accueillent de façon récurrente le Tour de France à la Voile. C'est le cas de Dunkerque qui participe à son 28^{ème} Tour de France à la Voile (24 fois ville départ) ou Dieppe (21^{ème} édition). Pour d'autres, l'expérience est plus récente (Royan accueille la compétition depuis 2005) ou plus occasionnelle (Pléneuf-Val-André).

5.1.3. Les moyens humains du Tour de France à la Voile

L'équipe d'organisation du Tour de France à la Voile comprend, à l'année, un « *noyau dur* » de 5 à 6 personnes qui travaillent « *en transversalité* » sur plusieurs événements du groupe Larivière Organisation³. Pendant l'événement, une centaine de personnes est mobilisée⁴ dont 35% de stagiaires.⁵ Il inclut de nombreux prestataires de service en charge, par exemple, de la production vidéo, des relations presse ou du montage, démontage et transport du village animation.

¹ 1 mile nautique = 1,852 km

² Sauf le ralliement entre Royan et port Camargue qui se fait par transit routier

³ Source : Karen Belli, entretien du 4 février 2010 – Annexe 6.4.

⁴ Source : Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

⁵ Source : Yann Manuel, entretien sur l'étape de Dunkerque lors de la phase d'observation, le 28 juin 2010.

Dans le cadre de notre recherche et des échanges que nous avons eus avec l'équipe d'organisation du Tour de France à la Voile, aucun organigramme ne nous a été transmis. Toutefois, l'analyse des entretiens et des documents¹ permet de proposer la figure suivante :

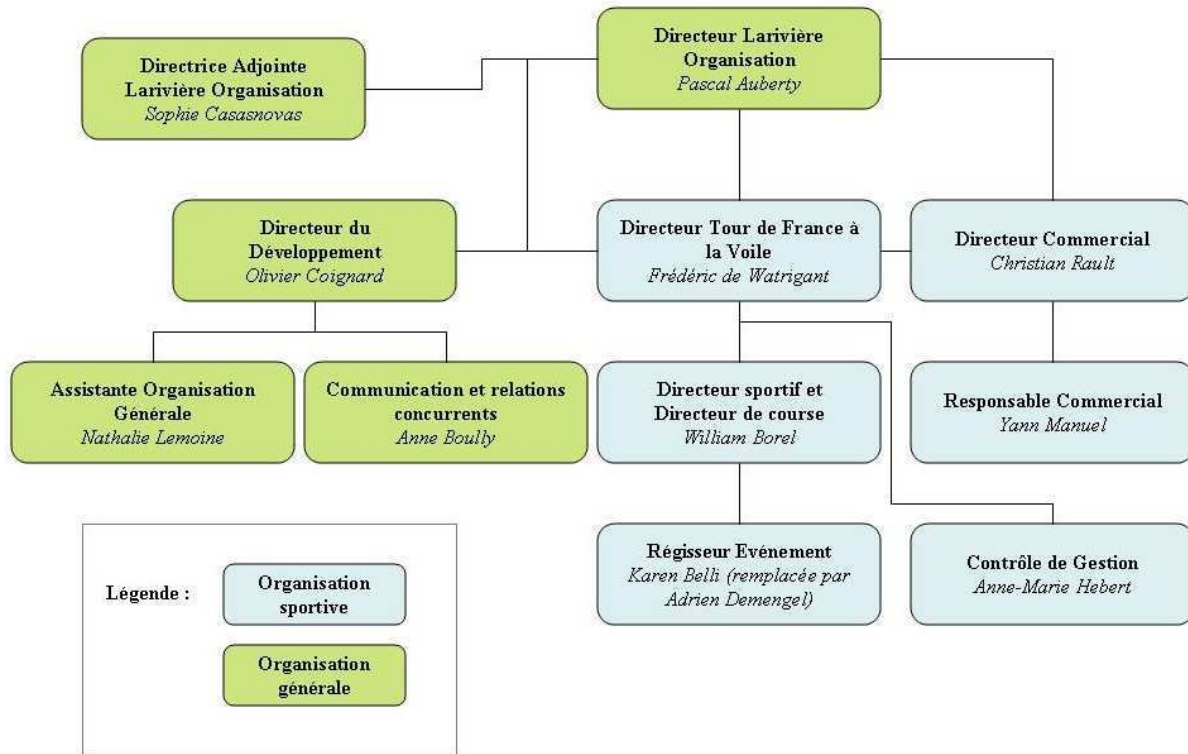


Figure 4-25 : Equipe d'organisation du Tour de France à la Voile 2010

La complexité de ce type d'organisation réside dans le caractère mixte des fonctions de chacun. En effet, comme nous allons l'expliquer ci-après, Larivière Organisation fait partie des Editions Larivière. Pour chaque événement du groupe, le directeur des éditions du secteur d'activités concerné est le directeur de l'événement. Ainsi, Frédéric de Watrigant, directeur du pôle nautique du groupe d'édition est le directeur du Tour de France à la Voile. De la même manière, Christian Rault, directeur commercial du Tour de France à la Voile est le directeur de la publicité de tous les magazines nautiques du groupe. De plus, les responsables de secteur (régisseur événement, responsable commercial, responsable communication) assurent généralement le même type de fonctions sur d'autres événements du groupe. C'est le cas de Yann Manuel qui exerce également la mission de responsable commercial pour le Bol d'Or et le Super Cross.²

¹ Notamment *Le guide officiel 2010 du Tour de France à la Voile* et le blog d'un régatier : <http://bastien-joseph.blogspot.com/2009/02/du-changement-chez-lariviere.html> (consulté le 20 avril 2010).

² Entretien avec Yann Manuel, 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

L'organisation du Tour de France à la Voile repose sur deux pôles de gestion : l'organisation générale et l'organisation sportive. Au sein de la branche « organisation générale », Pascal Auberty, Directeur de Larivière Organisation, est en charge de la partie opérationnelle de l'épreuve. Il est responsable de la partie « terre » de l'événement. Il signe les contrats avec les villes étapes et gère les relations avec les autorités administratives. En tant que Directeur du Développement, Olivier Goignard est en charge de la recherche des partenaires privés et publics et des relations avec les villes. Nathalie Lemoine l'assiste pour la gestion des relations avec les concurrents et les villes au niveau opérationnel. Anne Bouilly, quant à elle, gère les relations presse (avec l'agence mandatée), la communication (promotion et site Interne) et participe également à la gestion des relations avec les concurrents.

Au sein de la partie « organisation sportive », Frédéric de Watrigant, le Directeur du Tour de France à la Voile, supervise l'ensemble de l'épreuve (stratégie générale, marketing, communication, médias). William Borel est Directeur Sportif et Directeur de Course. Il est responsable de la partie « mer » de la compétition. Il gère la partie sportive et il est aussi responsable des plateaux TV et des relations presse spécialisées. En tant que régisseur événementiel, Karen Belli¹ est en charge des relations techniques avec les villes et de la partie régie des villages. En amont de la compétition, elle gère la partie achats et la fabrication de supports promotionnels. Yann Manuel, nous l'avons vu, est responsable commercial. Il assure la commercialisation du village, participe à la recherche de partenariats et coordonne les opérations de relations publiques. Il est placé sous l'autorité du Directeur Commercial, Christian Rault. Enfin, Anne-Marie Hebert est en charge du contrôle de gestion, de l'administration des ventes et du secrétariat commercial.

¹ Remplacée courant 2010 par Adrien Demengel

5.1.4. Les moyens financiers du Tour de France à la Voile

Comme pour l'organisation humaine et hiérarchique de l'événement, nous n'avons pu obtenir aucune information précise et détaillée sur le budget du Tour de France à la Voile de la part de Larivière Organisation.

L'analyse des entretiens conduits et des données documentaires et de terrain recueillies nous a permis de déterminer plusieurs types de recettes et de dépenses. Il n'est toutefois pas possible de prétendre à l'exhaustivité de la liste des postes budgétaires identifiés, ni de proposer un chiffrage.

Les principales recettes identifiées proviennent des villes qui paient pour recevoir l'événement, des partenariats, des exposants du village et des frais d'inscription des équipages. L'organisation n'a pas souhaité communiquer le tarif payé par les villes qui accueillent une étape du Tour de France à la Voile. Yann Manuel, responsable commercial, a indiqué que le montant versé était moins important pour les villes étapes que pour les villes de départ et d'arrivée, en raison des retombées médiatiques plus importantes au lancement et à la fin de la course. L'entretien mené avec Delphine Barez, directrice des ports de plaisance de Dunkerque, nous a appris que la ville de Dunkerque a payé, en 2010, 100 000 € pour accueillir le départ du Tour de France à la Voile.¹ Delphine Barez a précisé que la Collectivité Urbaine de Dunkerque doublait cette enveloppe pour accueillir l'événement dans les meilleures conditions possibles et mener des opérations de promotion et d'animation. Elle a indiqué que les retombées économiques étaient suffisantes pour rentabiliser cet investissement. Les frais d'inscription des équipages s'élèvent, quant à eux, à 9 000 € par bateau.²

Côté dépenses, les principales charges de l'organisation sont liées au transport et à l'hébergement des équipes d'organisation, au transit routier des bateaux entre Royan et Port Camargue, à la production vidéo, à la communication (prestataire pour les relations presse, site Internet, plaquettes de communication, etc.), au dispositif de relations publiques (traiteur, bateaux, etc.), à la sécurité, à la logistique course (bateaux, personnels et matériels), à

¹ Entretien du 8 avril 2010 – Annexe 6.6.

² Bulletin d'inscription au Tour de France à la Voile 2010 – Annexe 6.13.

l'organisation du village (matériels, transport et manutention pour le montage et le démontage) et aux animations.

Nous n'avons obtenu aucune indication concernant la répartition des charges de fonctionnement et de logistique entre les villes et l'organisation (occupation du port, gestion des déchets, etc.).

5.2. Les Editions Larivière

5.2.1. Historique et activités

Le groupe d'éditions Larivière a été créé en 1957. Il est dirigé par Patrick Casasnovas. Son siège social se trouve à Clichy (92). Initialement créée sous la forme d'une Société Anonyme (SA), l'entreprise a été transformée en Société par Action Simplifiée (SAS) le 29 juin 2001. Les statuts de l'entreprise précisent que « *la société a pour objet :*

- *l'édition et la publicité sous toutes ses formes, et tout autre activité s'y rattachant directement ou indirectement dans le sens le plus large et le plus étendu,*
- *la production de spectacles vivants sous toutes ses formes et toute autre activité s'y rattachant directement ou indirectement dans le sens le plus large et le plus étendu,*
- *et plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, se rattachant à l'objet sus-indiqué ou à tous autres objets similaires ou connexes, de nature à favoriser, directement ou indirectement, le but poursuivi par la société, son extension ou son développement. »¹*

Conformément aux dispositions prévues par ses statuts, l'entreprise « Les Editions Larivière » développe plusieurs activités : édition de revues et périodiques, régie publicitaire pour ses revues et périodiques, organisation d'événements et agence de voyages.

¹ Editions Larivière, statuts à jour au 15 décembre 2006.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

L'activité éditoriale du groupe rassemble 34 titres répartis dans plusieurs univers dont la majorité ont trait au sport et aux loisirs. Une régie publicitaire assure la commercialisation des espaces publicitaires des différents titres du groupe. Le tableau 4-20 présente l'ensemble des publications des Editions Larivière.

Tableau 4-20 : Les publications des Editions Larivière¹

Univers	Titres	Périodicité	Univers	Titres	Périodicité
Moto et deux roues	Moto Revue	Bimensuel	Chasse	Armes de Chasse	Trimestriel
	Moto Revue Classic	Bimestriel		Connaissance de la Chasse	Mensuel
	L'Intégrale	Bimestriel	Aviation	Le Fana de l'Aviation	Mensuel
	Moto Verte	Mensuel		Modèle Magazine	Mensuel
	MX Magazine	Mensuel	Informatique	Micro Simulateur	Mensuel
	Bike	Mensuel		Micro Pratique	Mensuel
Loisirs motorisés	Quad Pratique	Bimestriel	Loisirs	Tatouage	Bimestriel
	4X4 Magazine	Mensuel		Rock & Folk	Mensuel
	Le Monde du Plein Air	Bimestriel		Viva Déco	Bimestriel
	Le Monde du Camping-Car	Mensuel	Presse Professionnelle	Ecran Total	Quotidien
Motor Boat	Mensuel	Ecran Total Quotidien		Hebdomadaire	
Neptune Yachting Moteur	Mensuel	Transport Info Hebdo		Hebdomadaire	
L'Argus du Bateau	Trimestriel	Musique Info		Mensuel	
Partir Pêcher	Trimestriel	Décision HPA		Mensuel	
Pêche en Mer	Mensuel	Fashion Daily News		Bimensuel	
Voile Magazine	Mensuel	Le Quotidien du Tourisme		Bihebdomadaire	
Equitation	Cheval Pratique	Mensuel			
	Cheval Junior	Mensuel			

Dans une logique de développement, l'entreprise a créé d'autres activités en relation avec son activité première d'édition. Elle dispose aujourd'hui d'un pôle consacré à l'organisation d'événements (Larivière Organisation) et d'une agence de voyages (Larivière Voyages). Bien qu'il s'agisse d'activités différentes de celle de l'édition, elles s'exercent au sein même de l'entreprise d'édition et sont en relation étroite avec les domaines des publications. Ceci explique, comme nous l'avons constaté, qu'une partie du personnel

¹ Source : www.editions-lariviere.fr

intervient, par exemple, tant sur l'événementiel que sur l'édition. Ainsi, le Directeur du Tour de France à la Voile, Frédéric de Watrigant, est également éditeur du pôle nautique du groupe.

Dans une interview donnée en 2009, à l'arrivée du Tour de France à la Voile à La Seyne-sur-Mer, Frédéric de Watrigant explique comment la logique de l'entreprise consiste à développer des événements qui peuvent servir de supports à la notoriété des revues du groupe :

« Notre métier premier, c'est d'éditer des magazines et nous nous attachons à créer ou à racheter des événements qui sont des supports de notoriété des revues qui existent. Il se trouve que nous avons six revues de bateaux au groupe des Editions Larivière (...) et qu'il nous a paru logique, il y a quelques années maintenant, de reprendre le Tour de France à la Voile et d'essayer de le dynamiser pour asseoir aussi la notoriété de nos revues. »

Larivière Organisation organise ou a organisé des événements dans les secteurs de l'aviation (Meeting de la Ferté Alais jusqu'en 2009), des courses moto (Bol d'Or, Bol d'Or Classic, Supercross de Bercy, Trial Master de Paris Bercy), de la voile (Tour de France à la Voile de 2005 à 2011¹) ou encore de la chasse (Game Fair²). Certains événements appartiennent aux Editions Larivière, comme le Bol d'Or. Pour d'autres, l'entreprise intervient en tant que prestataire pour la partie technique et/ou la commercialisation de l'événement (Meeting de la Ferté Alais)³. Certains événements génèrent des recettes de billetterie (Bol d'Or, Bol d'Or Classic, Trial Master de Paris Bercy, Supercross de Bercy, Game Fair) et d'autres sont libres d'accès pour les spectateurs (Tour de France à la Voile).

Depuis 2000, les Editions Larivière ont développé une nouvelle activité d'agence de voyages, elle aussi en relation avec les domaines des publications du groupe. Larivière Voyages est spécialisée dans les voyages à moto, quad, 4x4 et propose également une offre dédiée au monde de l'aviation.

¹ Fin décembre 2011, les Editions Larivière ont revendu le Tour de France à la Voile au groupe ASO qui organisera l'épreuve à partir de 2012 (source : <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2012/02/02/97002-20120202FILWWW00786-aso-rachete-le-tour-de-france-a-la-voile.php>, consulté le 7 mars 2012).

² Salon de la chasse organisé tous les ans au mois de juin, sur le domaine national de Chambord.

³ Entretien avec Yann Manuel, 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

5.2.2. Organisation humaine

De la même manière qu'aucun organigramme du Tour de France à la Voile ne nous a été transmis, nous n'avons pas obtenu d'informations précises au sujet de l'organisation générale des Editions Larivière. Nous avons constaté que les activités du groupe se répartissent au sein de trois pôles : édition, organisation (événements) et voyages. Nous avons uniquement obtenu la liste des principaux dirigeants via un site d'informations sur les entreprises françaises¹ :

- Président : Patrick Casasnovas
- Directeur Financier : Vincent Gay
- Directeur Informatique : Jean-Marie Masson
- Responsable des Achats : Arnaud Clech
- Responsable Ressources Humaines : Vincent Gay

Il convient ici de rappeler que nous avons remarqué qu'il existe une grande transversalité des ressources humaines entre les différentes activités de l'entreprise, notamment entre l'événementiel et l'édition, mais aussi entre l'édition et l'agence de voyage qui s'appuie sur les connaissances des journalistes de la presse spécialisée. Autrement dit, de nombreux employés des Editions Larivière exercent leur activité au sein de plusieurs des pôles du groupe.

5.2.3. Informations financières

Les informations financières relatives aux Editions Larivière ont également été obtenues via un site d'information sur les entreprises françaises². Nous avons consulté le bilan et le compte de résultat de l'année 2008. Pour cette année là, le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 68 488 009 € et le compte de résultat fait état d'un bénéfice net de 864 274 €.

Les données recueillies démontrent, par ailleurs, une chute du chiffre d'affaires depuis 2004, année au cours de laquelle il s'est élevé aux alentours de 75 millions d'euros. Toutefois, du fait du manque d'informations transmises par l'organisation, il n'est pas possible d'établir

¹ www.verif.com (site Internet payant grâce auquel nous avons également obtenu les statuts de l'entreprise et les informations financières présentées ci-après).

² www.verif.com

dans quelle mesure cette baisse du chiffre d'affaires est liée à l'abandon de certaines activités (revente d'événements ou de périodiques) et/ou à la diminution de l'activité.

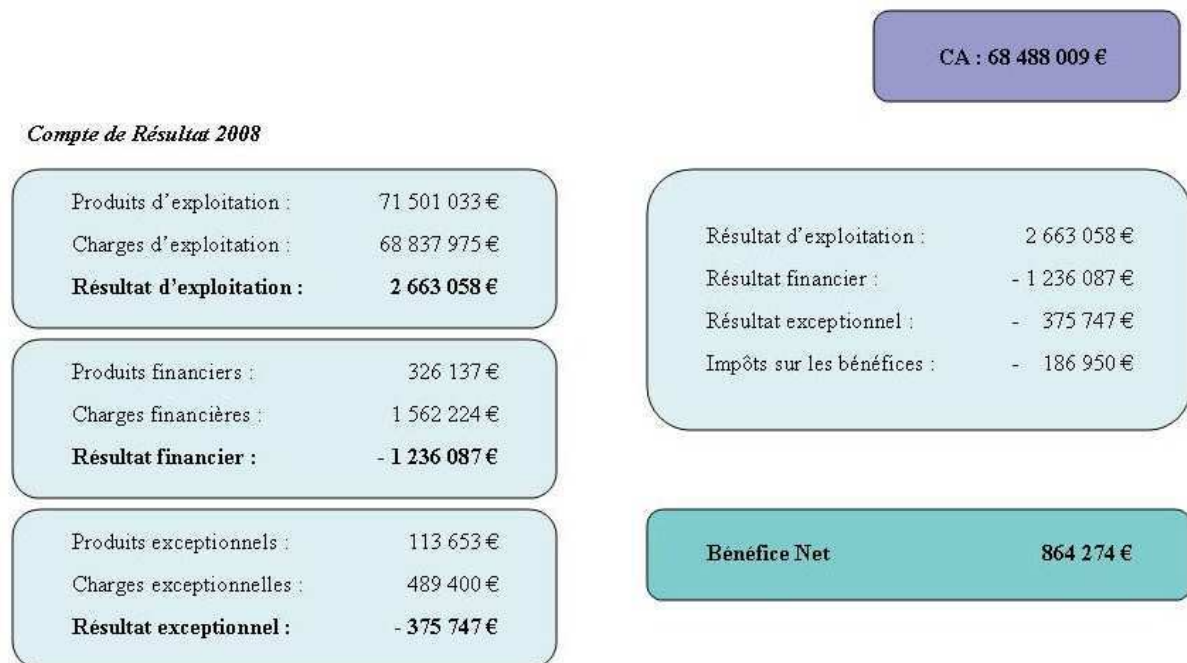


Figure 4-26 : Compte de résultat 2008 des Editions Larivière

5.3. La Responsabilité Sociétale du Tour de France à la Voile

5.3.1. La démarche de RSE de Larivière Organisation

D'après les informations recueillies, aucune stratégie de RSE n'est spécifiquement entreprise au niveau de Larivière Organisation ou, plus largement, des Editions Larivière. Les personnes interrogées au sein de Larivière Organisation dans le cadre de cette recherche ne nous ont fait part d'aucune démarche globale en la matière. Par ailleurs, aucun des sites Internet des événements organisés par Larivière Organisation ne mentionne de tels objectifs ou de telles démarches.

La démarche de RSE du Tour de France à la Voile ne semble donc pas s'inscrire dans une stratégie globale de l'organisation. Nous allons maintenant voir quelles sont les responsabilités de l'événement et quelles actions de RSE ont été mises en œuvre.

5.3.2. Les responsabilités et les actions de RSE du Tour de France à la Voile

Comme pour la présentation des précédentes études de cas, nous retenons l'approche française de la Responsabilité Sociétale des Organismes d'Événements Sportifs (RSOES)¹ pour la description et l'analyse des responsabilités du Tour de France à la Voile et nous concentrons notre analyse sur les responsabilités allant au-delà des obligations légales (par exemple ne figure pas la nécessité d'assurer la sécurité).

Pour dresser la liste des responsabilités du Tour de France à la Voile, nous nous appuyons principalement sur les entretiens menés et l'observation du déroulé de l'événement ainsi que sur certains documents². Nous présentons simultanément des exemples d'actions de RSE menées dans chacun des domaines évoqués. Il convient ici de rappeler que les responsabilités évoquées sont bien celles assumées et prises en charge par l'organisateur de l'événement. Cela ne présuppose en rien de ce qui devrait ou pourrait être entrepris en plus et nous pointerons ponctuellement différents freins identifiés. Nous précisons dès à présent que certains engagements pris lors des éditions précédentes du Tour de France à la Voile n'ont pas semblé être réitérés, du moins de manière aussi formelle. Ainsi, pour l'édition 2010 et la suivante, nous n'avons trouvé aucune trace de la Charte Développement Durable du Tour de France à la Voile dont les organisateurs nous avaient fait part³ (sans pour autant nous la transmettre) et dont nous avons retrouvé une trace sur Internet.⁴

Les responsabilités économiques du Tour de France à la Voile

Le Tour de France à la Voile est organisé par une entreprise privée et, de fait, sa première responsabilité est d'ordre économique : l'événement doit être rentable pour les Editions Larivière. Dans cette logique, entreprendre une démarche de RSE semble être perçue comme un coût supplémentaire pour l'organisation qui se réfugie derrière la nécessité d'être rentable pour légitimer l'absence de certaines actions en matière de RSE. Ainsi, Yann Manuel explique que les coûts engendrés par le recrutement d'une personne dédiée au sujet « développement durable » ou par la mise en œuvre de certaines actions en matière

¹ Cf. Chapitre 2 p. 165

² Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu, Charte Développement Durable Tour de France à la Voile 2008.

³ Entretien avec Yann Manuel, 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

⁴ Voir annexe 6.15.

environnementale ne sont actuellement pas acceptables pour l'entreprise qui doit assurer la rentabilité de l'événement :

« Je n'irais pas dire qu'on met tous les moyens pour réussir dans le côté environnement, développement durable, parce que, mine de rien, aujourd'hui, ça a un coût. Notre volonté est là mais quelques fois, on est confrontés quand même à des coûts beaucoup plus élevés pour organiser l'événement. Après, comme toute entreprise, on regarde la ligne budgétaire. Le but, c'est quand même d'être rentable et de gagner des sous. (...) Des choses qu'on pourrait mettre en place, par exemple, dédier une personne sur le respect, justement, de tous les engagements qu'on peut avoir, ça, ça a un coût et on n'est pas encore arrivés à ce stade là qui est de dire on embauche une personne qui va avoir cette relation avec les villes, qui va faire respecter les différents points sur le Tour de France à la Voile et qui va faire un bilan à la fin. J'espère y venir un jour mais en ce moment, ce n'est pas la tendance. »¹

Une autre responsabilité économique du Tour de France à la Voile est de permettre des retombées économiques intéressantes pour les acteurs locaux des territoires concernés par les étapes de l'événement. Les villes étapes, nous l'avons vu, paient pour accueillir l'événement. Cette dépense doit être rentabilisée par un impact économique positif pour les acteurs économiques du territoire (hôtellerie, restauration, etc.). Les villes étapes bénéficient des retombées médiatiques générées par l'événement, ce qui est susceptible d'impacter positivement leur notoriété et leur image. Elles profitent également des animations générées par la course et le village du Tour de France à la Voile pour attirer les touristes en période estivale. Selon Yann Manuel, les villes sont vraiment intéressées par l'animation générée par l'événement :

« Les villes paient pour nous recevoir parce qu'on leur amène l'animation, des concerts, des jeux, du spectacle quoi. Donc elles paient pour nous recevoir. »²

Pour sa part, Delphine Barez, Directrice des Ports de Plaisance de Dunkerque, confirme que l'événement est une source d'animations intéressante en période estivale et qu'il permet de mobiliser les associations nautiques du territoire pour animer le village. La Communauté Urbaine de Dunkerque complète le plan média national de l'organisation par une communication locale pour assurer des retombées presse intéressantes. La collectivité finance

¹ Entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

² Entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

également un bateau, *Courrier Dunkerque*, ce qui renforce les retombées médiatiques et se révèle très positif en terme d'image. Il apparaît que la collectivité entreprend de nombreuses actions pour assurer des retombées économiques aux acteurs locaux :

« On mobilise l'ensemble des associations nautiques pour participer au village. (...) On fait beaucoup de communication en local puisque le Tour communique beaucoup en national mais peu en local donc on ajoute aussi un petit budget pour communiquer surtout chez nous par le biais d'insertions presse, de chargés de communication qui travaillent spécialement sur cette manifestation. On a investi sur un bateau, dans un bateau qui fait le Tour, qui a gagné le Tour deux fois. Ça, c'est aussi très intéressant en termes d'image et en termes de retombées médiatiques. (...) On met tout en œuvre pour que le Tour de France aussi ait des retombées économiques intéressantes pour les acteurs locaux, pour l'hôtellerie locale. (...) On double l'enveloppe sur la manifestation, sachant qu'il y a des retombées économiques suffisantes pour rentabiliser notre investissement. »¹

L'impact économique pour le territoire repose donc en grande partie sur le travail et la mobilisation, y compris financière, des collectivités qui accueillent l'événement.

Les organisateurs du Tour de France à la Voile ont également une responsabilité économique à l'égard de leurs partenaires et doivent s'assurer que leur investissement est rentabilisé. La mesure de cette rentabilité varie en fonction des objectifs des entreprises associées à l'événement. Le groupe Accor, partenaire village, utilise la Tour de France à la Voile pour communiquer sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Bruno Croiset, Responsable de l'Emploi et des Systèmes Educatifs du groupe, explique que l'objectif d'Accor est double. Il s'agit, d'une part, de communiquer en externe sur ce sujet pour sensibiliser le grand public et faire connaître le projet et les démarches de l'entreprise en faveur des personnes handicapées et, d'autre part, de sensibiliser le réseau du groupe Accor². Pour sa part, l'entreprise Mercedes-Benz s'associe à l'événement pour promouvoir son label « Blue Efficiency ». La marque automobile souhaite s'associer à l'image de « sport propre » de la voile pour communiquer sur ses nouveaux modèles plus

¹ Delphine Barez, entretien du 8 avril 2010 – Annexe 6.6.

² Entretien du 28 juin 2010 – Annexe 6.7.

écologiques¹. Il s'agit donc de promouvoir l'image de la marque, et plus particulièrement, de certains de ses modèles.

La responsabilité économique des organisateurs de l'événement s'exerce aussi à l'égard des exposants du village et des partenaires des équipages. Le plan média est un élément incontournable du dispositif qui permet d'assurer des retombées aux partenaires des équipages et donc la participation de nombreux bateaux. La communication et les animations assurent quant à elles la présence de nombreux spectateurs sur le village.

Dans tous les cas évoqués, les formes prises par la responsabilité économique du Tour de France à la Voile vis-à-vis de ses parties prenantes sont directement liées à son objectif de rentabilité économique propre. Concernant d'autres comportements qui pourraient traduire la mise en œuvre d'une stratégie de RSE sur le plan économique, les recherches menées n'ont pas démontré de réelle démarche en la matière. Tout au plus, l'intégration de critères environnementaux ou, plus largement, de développement durable, dans les cahiers des charges pour les fournisseurs est-elle en projet :

« On va bientôt demander à avoir un label qualité ou une charte à respecter auprès de nos fournisseurs parce que c'est une demande qui a été faite de notre côté et puis les villes sont assez sensibles aussi à cette démarche. (...) Après, j'en reviens sur le fait que ça a aussi un coût et qu'en fonction des années et du sponsoring... »²

Les responsabilités sociales du Tour de France à la Voile

Une des principales actions de RSE de l'événement en lien avec sa responsabilité sociale a trait à la promotion de la pratique sportive des jeunes. L'événement est resté fidèle à l'esprit voulu par son créateur, Bernard Decré³, et favorise toujours la participation des jeunes grâce aux classements « étudiants » et « amateurs ». Pour mémoire, sur l'édition 2010, la flotte étudiante représentait près du tiers des bateaux engagés.

¹ Les modèles qui bénéficient du label « Blue Efficiency » ont vu leur poids abaissé. Les pneus offrent une résistance inférieure à ceux montés habituellement. La consommation de ces modèles et les émissions de CO2 sont réduites (source : entretien avec le responsable du stand Mercedes-Benz sur le village du Tour de France à la Voile, Dunkerque, 28 juin 2010).

² Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

³ Voir p. 393

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

Grâce à la mobilisation d'un de ses partenaires, le groupe Accor, le Tour de France à la Voile participe à la lutte contre l'exclusion des personnes handicapées. Accor utilise son partenariat avec l'événement pour communiquer sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées et promouvoir leur accès à l'emploi au sein de son réseau. Le dispositif mis en place repose sur un partenariat avec le projet « ESSEC-Hanploi.com ». Créée en 2005, l'association Hanploi a pour vocation de favoriser les rencontres entre candidats en situation de handicap et entreprises, professionnels de l'insertion, établissements publics, grandes écoles et universités. En association avec le groupe ESSEC et l'association ESSEC Voile, le site Hanploi.com a développé une campagne de communication et de sensibilisation sur le thème de l'intégration des personnes en situation de handicap. Le groupe Accor a décidé de rejoindre le projet en sponsorisant le bateau « ESSEC-Hanploi.com » sur le Tour de France à la Voile 2010 et en s'associant à l'organisation de manière à être présent sur le village pour relayer cette communication et les actions mises en œuvre. Le bateau « ESSEC-Hanploi.com » est skipé par Damien Seguin, médaillé d'or aux Jeux Paralympiques d'Athènes en 2004 et médaillé d'argent aux Jeux Paralympiques de Pékin en 2008. Le dispositif mis en place par le groupe Accor pour compléter le projet « ESSEC-Hanploi.com » repose sur la mobilisation de son réseau d'entreprise dans chaque ville étape pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap. Ainsi, à chaque étape, Accor organise une rencontre entre des personnes handicapées en recherche d'emploi et des recruteurs¹. Cette action de RSE repose sur la collaboration entre plusieurs organisations associées à l'événement. Si elle ne résulte pas directement d'une démarche des organisateurs du Tour de France à la Voile, elle participe tout de même à la responsabilité sociale de l'événement car elle est rendue possible par son existence.

Larivière Organisation met aussi l'accent sur le rôle social joué par le Tour de France à la Voile en termes de mobilisation et de valorisation du tissu associatif local :

« Dans chaque ville où on passe, on a la volonté d'accueillir, de faire venir des associations de la ville ou de la région. (...) Ca peut être les associations des sauveteurs en mer qui viennent faire une démonstration de bouche à bouche, de massage cardiaque... (...) Nous, ça nous fournit des animations et puis ça fait aussi passer l'engagement des associations qui sont présentes. »²

¹ Entretien avec Brunot Croiset, 28 juin 2010 – Annexe 6.7.

² Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

La responsabilité sociale du Tour de France à la Voile implique également que les organisateurs de l'événement adoptent un comportement responsable en matière de gestion des ressources humaines. Or, d'après les informations recueillies auprès de Yann Manuel, Larivière Organisation recourt fortement à des emplois précaires pour organiser cet événement (notamment 35% de stagiaires pendant l'événement). Il semble donc que la politique de gestion des ressources humaines de l'organisateur du Tour de France à la Voile ne s'inscrive pas vraiment dans une logique de RSE.

Les responsabilités environnementales du Tour de France à la Voile

La troisième catégorie de responsabilités du Tour de France à la Voile est liée à la dimension environnementale de la RSOES¹. Les organisateurs de l'événement développent plusieurs actions en relation avec leur responsabilité environnementale.

Une grande partie du dispositif relatif à la protection de l'environnement mis en place sur le Tour de France à la Voile repose sur la signature, par les participants, de la Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu². Il s'agit d'un engagement à respecter le milieu aquatique et à adopter un comportement adapté (préservation de la vie aquatique, respect des espaces protégés, lutte contre la pollution, respect des autres usagers...).

Les organisateurs du Tour de France à la Voile s'engagent, par ailleurs, à mettre en place, sur l'ensemble du parcours, un dispositif de tri sélectif des déchets et sensibilisent les différents publics concernés à cette problématique (spectateurs, équipages, staff de l'organisation, exposants). Ils s'appuient sur les villes étapes et leurs compétences en la matière. Ainsi, la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) soutient l'organisation dans sa démarche en fournissant les moyens logistiques nécessaires, une signalétique adaptée et en organisant des opérations de sensibilisation du public sur son espace au sein du village. Grâce à sa participation active à une gestion responsable des déchets, le Tour de France à la Voile bénéficie du label « Clean Event » développé par la CUD³. La gestion du tri des déchets avec les différentes villes suppose une coordination et une adaptation importante pour

¹ Cf. figure 2-5 p. 165

² Charte des Plaisancier Pavillon Bleu en annexe de l'avis de course 2010 – Annexe 6.11.

³ Voir annexes 6.17. et 6.18.

l'organisation qui se retrouve face à des systèmes parfois différents et doit les expliquer à son staff et aux exposants du village pour que le tri soit systématiquement bien réalisé :

« On a réalisé l'année dernière un dossier, c'est une aide pour tous les exposants, tous ceux qui ont un stand, un dossier avec les différentes couleurs des poubelles, dans chaque ville où on passe. Je pense que ça, c'est un point à souligner. Si demain chaque ville avait la même couleur de poubelle, jaune pour le papier, vert pour le plastique, etc. ce serait plus simple alors qu'à Dunkerque c'est cette couleur là et qu'on se retrouve trois villes plus loin avec une poubelle bleue, l'autre mauve... Ce n'est pas facile... »¹

Larivière Organisation fait également un effort en matière de gestion des transports, que ce soit au niveau de la définition de zones précises pour les livraisons, de manière à limiter les nuisances et à faciliter le tri des déchets, ou que ce soit au niveau de l'utilisation des transports par l'équipe d'organisation. Le nombre de véhicules de l'organisation a ainsi été restreint ce qui contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre :

« On limite les émissions de CO². C'est-à-dire que nous, on essaie de prendre le moins de voitures possible. Pour être honnête avec toi, la première démarche, elle est de coût mais au final on limite... On pourrait faire plus mais on limite. »²

En 2010, grâce au partenariat avec Mercedes-Benz, Larivière Organisation a bénéficié de 10 véhicules « Blue Efficiency » pendant la durée de l'événement.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les organisateurs du Tour de France à la Voile ont plusieurs fois fait référence à une « Charte Développement Durable du Tour de France à la Voile », sans qu'elle ne nous ait été transmise. Nous avons trouvé une trace de ce document sur Internet et l'avons reproduit en annexe³. A l'analyse, il semble que bien que cette charte n'ait pas été reconduite de manière formelle lors de l'édition 2010 de l'événement. Même si plusieurs des points évoqués sont toujours pris en compte (respect de la charte des plaisanciers Pavillon Bleu, limitation du nombre de véhicules, tri sélectif des déchets, sensibilisation des publics), certains des critères retenus ne semblent pas ou plus traités. L'équipe de Larivière Organisation ne nous a jamais informés de « la création d'un pôle d'acteurs engagés en faveur du développement durable et capable de mobiliser des

¹ Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

² Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

³ Annexe 6.15.

ressources pour réaliser des actions concrètes durant l'épreuve »¹. Quant à l'utilisation de papiers recyclés, nous avons pu constater qu'elle n'était pas répandue dans tous les services de l'organisation puisque les documents de communication (dossier de presse, guide du Tour de France à la Voile 2010) ne sont pas imprimés sur du papier recyclé.

La figure 4-27 récapitule et synthétise les différentes responsabilités sociétales du Tour de France à la Voile (économiques, sociales et environnementales).

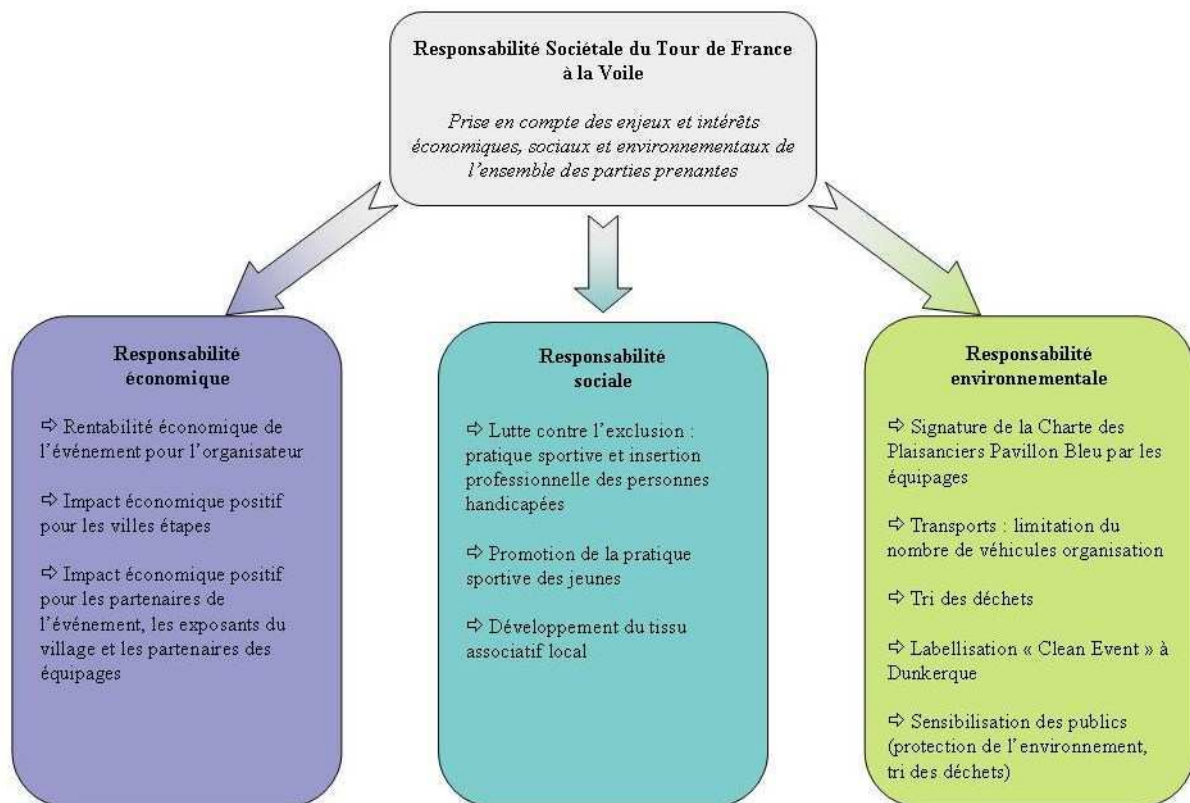


Figure 4-27 : Synthèse des responsabilités sociétales du Tour de France à la Voile

Comme nous venons de le voir, les organisateurs du Tour de France à la Voile mènent parallèlement plusieurs actions qui participent à la réduction des déchets et à la sensibilisation des publics sur des thématiques environnementales ou sociales (ex : stand présentant un compacteur de canettes, animations relatives à la protection de l'environnement, insertion des personnes handicapées). Toutefois, nombre de ces actions sont ponctuelles. Elles sont souvent issues de l'initiative d'une de leurs parties prenantes (une ville, un exposant, un sponsor ou un

¹ Charte développement durable Tour de France à la Voile 2008 – Annexe 6.15.

équipage). En conséquence, l'ensemble manque de cohérence et l'analyse ne permet pas de faire émerger une réelle vision stratégique concernant la RSE de l'événement.

Une fois analysées les principales formes de responsabilité du Tour de France à la Voile et détaillées les actions concrètes entreprises nous allons nous attacher à caractériser les catégories de parties prenantes de l'événement et à étudier les relations que Larivière Organisation, l'organisateur de l'événement, entretient avec elles.

5.4. Les parties prenantes du Tour de France à la Voile

5.4.1. Cartographie des parties prenantes du Tour de France à la Voile

Sur la base de la figure réalisée à partir des définitions des parties prenantes de Freeman (1984) et Clarkson (1995) et présentée dans le chapitre 1 (figure 1-11, p. 67), nous proposons la cartographie des parties prenantes du Tour de France à la Voile suivante :

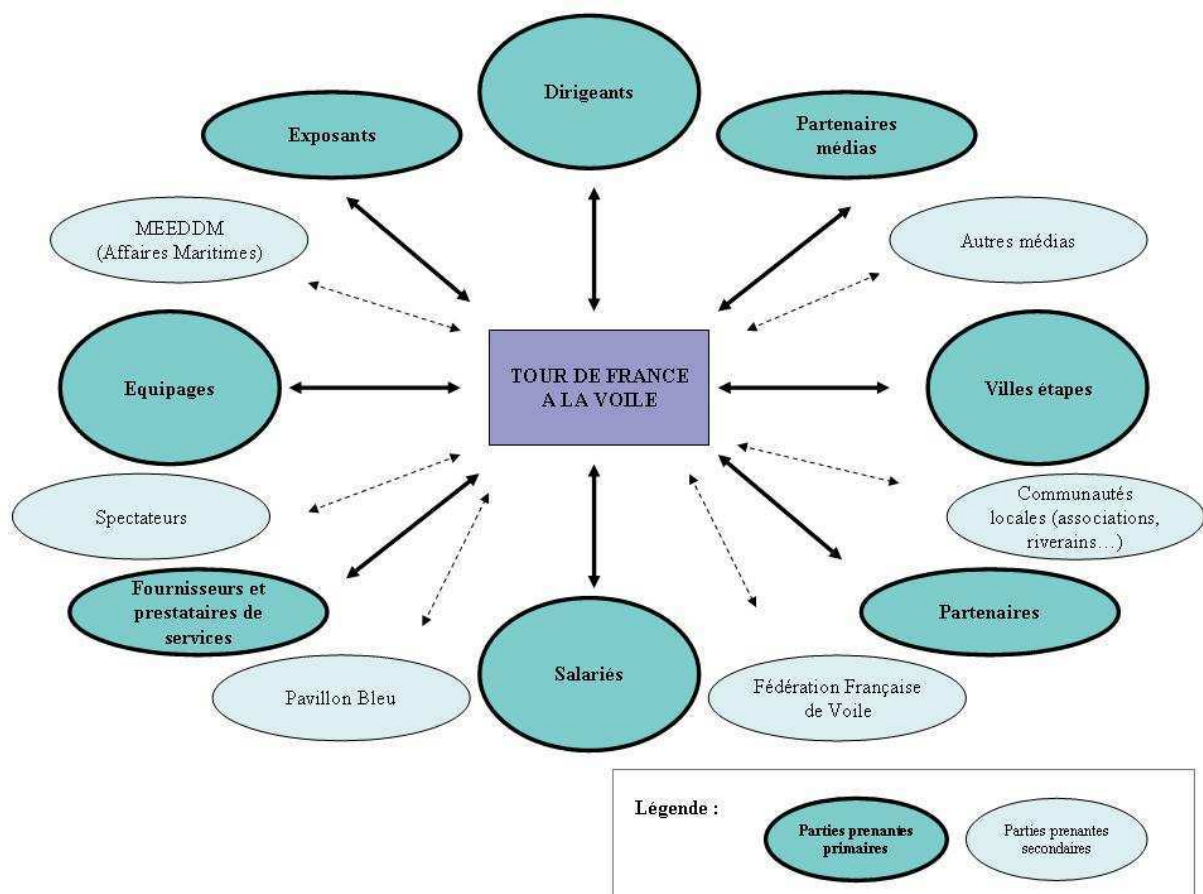


Figure 4-28 : Cartographie des parties prenantes du Tour de France à la Voile

Nous distinguons les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires sont contractuellement liées à l'organisation de l'événement et leurs relations impactent directement ses performances, tant financières qu'organisationnelles. Les parties prenantes secondaires peuvent aussi influencer l'organisation de l'événement ou être affectées par son comportement. Cependant, bien que parfois déterminantes, elles ne sont pas indispensables à la survie de l'événement et ne sont pas nécessairement liées contractuellement avec lui.

5.4.2. Contribution des parties prenantes à la stratégie des RSE du Tour de France à la Voile

Chacune des parties prenantes du Tour de France à la Voile, primaires ou secondaires, peut jouer un rôle dans la démarche de RSE de l'événement. Le tableau 4-21 est établi sur la base de celui présenté au cours du chapitre 2 (p. 174). Il rend compte des contributions des parties prenantes du Tour de France à la Voile à sa stratégie de RSE. Pour chaque catégorie de parties prenantes, il établit quelles sont ses principales contributions à l'organisation de l'événement en termes de ressources (financières, techniques, humaines). Il rend également compte de la manière dont ces parties prenantes peuvent participer à la démarche de RSE du Tour de France à la Voile.

Ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment, les organisateurs du Tour de France à la Voile demandent aux équipages engagés sur la compétition de respecter la Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu. Le Pavillon Bleu est un label à forte connotation touristique, symbole de qualité environnementale. Créé par l'Office français de la Fondation pour l'Education à l'Environnement en Europe en 1985, il valorise chaque année les communes et les ports de plaisance, qui mènent de façon permanente des actions en faveur de l'environnement. Garant d'une bonne qualité environnementale, le Pavillon Bleu véhicule une image positive auprès des résidents et des visiteurs. Il favorise une prise de conscience générale et un comportement plus respectueux de l'environnement. La Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu constitue un engagement solennel des navigateurs qui la signent à protéger la mer et les milieux aquatiques et à les transmettre intactes aux générations futures.¹ Le fait que

¹ www.pavillonbleu.org (consulté le 9 mars 2012)

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

les organisateurs du Tour de France à la Voile soient en partenariat avec le Pavillon Bleu et demandent aux équipages de signer cette charte est un symbole important pour les villes étapes qui accueillent l'événement et qui sont elles-mêmes labellisées Pavillon Bleu. Cela permet, en outre, de sensibiliser les différents publics présents sur la manifestation.

Tableau 4-21 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Tour de France à la Voile

Parties Prenantes	Contributions en termes de ressources	Participation à la stratégie de RSE
Dirigeants	Savoir-faire et gouvernance	Gestion des relations avec les parties prenantes
Salariés	Ressource humaine, savoir-faire, compétences techniques (logistique, sponsoring, etc.)	Mise en œuvre de la stratégie de RSE
Equipages	Source de financement et source de réputation et d'attractivité. Cœur de l'offre	Signature de la charte des Plaisanciers Pavillon Bleu. Initiatives ponctuelles (ex : projet « Essec-Hanploi.com »)
Spectateurs	Source d'attractivité pour les sponsors, les exposants et les villes étapes	Sensibilisation et participation au tri des déchets.
Partenaires	Financement via des contrats de partenariats.	Développement de partenariats responsables (ex : Accor / insertion professionnelle des personnes handicapées)
MEEEDDM (Affaires Maritimes)	Sécurité et information des publics	Information sur la sécurité et la protection de l'environnement nautique
Fournisseurs et prestataires de services	Production et prestations : transport, hébergement, restauration, logistique, production vidéo, relations presse, etc.	Participation au tri des déchets.
Villes étapes	Source de financement, d'animation et de communication. Participation à la logistique.	Participation au tri des déchets. Actions de sensibilisation des publics.
Communautés locales (associations, riverains)	Source d'animations pendant l'événement. Communication. PP impactés par les nuisances liées à l'organisation de l'événement.	Participation à la stratégie de responsabilité sociale du Tour de France à la Voile.
Médias	Communication et développement de la réputation.	Communication et relais médiatique.
Exposants	Source de financement et d'animation.	Sensibilisation et participation au tri des déchets.
Pavillon Bleu	Source de légitimité en matière environnementale.	Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu signée par les équipages.
Fédération Française de Voile	Source de légitimité sportive. Présence et communication pendant l'événement.	Relais de communication et d'information auprès des licenciés et des équipages.

Les villes étapes sont une source de financement pour l'organisation qu'elles accompagnent également pour la communication et l'animation de l'événement. Delphine Barez nous a ainsi indiqué que la Communauté Urbaine de Dunkerque consacrait un budget à la communication locale de l'événement :

« On fait beaucoup de communication en local puisque le Tour communique beaucoup en national mais peu en local donc on ajoute aussi un petit budget pour

communiquer surtout chez nous par le biais d'insertions presse, de chargés de communication qui travaillent spécialement sur cette manifestation. »¹

Elles participent également à la gestion logistique de l'événement et, en particulier, au tri des déchets qui constitue un des principaux éléments de la stratégie de RSE de l'événement.

Les médias sont une source évidente de communication sur l'événement. Ils permettent de développer sa notoriété et contribuent à diffuser l'image du Tour de France à la Voile. A ce titre, ils peuvent relayer la démarche de RSE du Tour de France à la Voile en choisissant un angle alternatif pour retransmettre des informations sur l'événement. Cependant, Fabienne Morin, de l'agence *Effets Mer* qui gère les relations presse de l'événement, précise que, si les médias posent régulièrement des questions sur le développement durable et les questions liées à l'environnement, cela ne constitue pas pour autant un véritable angle de traitement de l'information².

5.4.3. Les relations avec les parties prenantes

D'un côté, les organisateurs de l'événement prennent en compte certains des intérêts de leurs parties prenantes et, d'un autre côté, ils les incitent à participer à leur démarche de RSE (voir figure 1-11, p. 67 et tableau 4-2, p. 414). Les relations entre le Tour de France à la Voile et ses parties prenantes se caractérisent donc logiquement par des pressions exercées de part et d'autre. Tout d'abord, au vu de ses responsabilités sociétales, l'événement est soumis à des pressions de certaines de ses parties prenantes pour s'engager dans une démarche de RSE.

La première catégorie de parties prenantes qui joue ce rôle incitatif à l'égard du Tour de France à la Voile est celle des villes étapes. Elles sont souvent un moteur de la mise en place d'actions de RSE sur l'événement. Les organisateurs s'appuient sur leurs compétences pour mettre en œuvre le tri sélectif des déchets. Dans le cas de Dunkerque, ville départ de l'édition 2010 du Tour de France à la Voile, l'agglomération a même labellisé l'événement « Clean Event ». Certaines villes organisent également des animations sur le thème du développement durable (réduction et tri des déchets, protection de l'environnement marin, etc.). Cependant, l'organisateur ne soumet pas aux villes étapes un cahier des charges précis

¹ Entretien du 8 avril 2010 – Annexe 6.6.

² Entretien du 28 juin 2010 – Annexe 6.8.

en matière de RSE et s'inscrit plutôt dans une logique de suivre les propositions des agglomérations. Il en résulte de grandes disparités sur l'ensemble du parcours du Tour de France à la Voile en fonction du volontarisme plus ou moins fort en la matière des différentes villes étapes. Les organisateurs notent que « *l'investissement des villes est primordial pour la réussite des démarches de développement durable* »¹ et qu'« *il est difficile d'avoir une homogénéité sur l'ensemble de la tournée* »². Du côté des villes étapes, certaines déplorent le manque de concertation en amont de l'événement et attendent plus en la matière de la part des organisateurs. Delphine Barez aborde d'ailleurs cette question au sujet des relations que la Communauté Urbaine de Dunkerque entretient avec Larivière Organisation :

*« Ils approuvent totalement notre démarche mais l'inconvénient, c'est que nous n'avons pas l'occasion de les contacter suffisamment en amont. (...) On a signé une charte l'année dernière avec les équipages, les organisateurs mais bon, après, dans la mise en œuvre, c'est toujours compliqué parce que tout se fait en même temps, c'est le montage, il faut expliquer tout ça, on a très peu de temps pour ouvrir le village. Enfin bon, c'est difficile à mettre en place. »*³

Globalement, même si les situations semblent varier d'une ville à l'autre, il semble que les communes qui accueillent les étapes du Tour de France à la Voile jouent plutôt un rôle d'incitation vis-à-vis des organisateurs pour qu'ils s'engagent dans une démarche de RSE.

Les sponsors sont également des parties prenantes « incitatives » en matière de RSE. Certains d'entre eux sont présents pour l'image de « sport propre » véhiculée par la voile. C'est le cas de Mercedes-Benz, le partenaire officiel de l'édition 2010, qui utilise son association avec l'événement pour promouvoir ses véhicules « Blue Efficiency ». Le partenariat établi avec Accor repose lui aussi sur une logique de RSE puisqu'il prend ses racines dans un projet à dimension sociale mené par l'équipage de l'ESSEC Voile et qu'il se traduit par la présence sur le village d'un stand Accor dédié à l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer (Direction des Affaires Maritimes) axe son partenariat sur la sécurité en mer et met à disposition du Tour de France à la Voile des moyens nautiques (vedettes et patrouilleurs) pour

¹ Anne Bouilly, entretien du 28 juin 2010 – Annexe 6.9.

² *Id.*

³ Entretien du 8 avril 2010 – Annexe 6.6.

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

accompagner la course au cours des étapes de ralliement. Ce partenariat technique donne l'occasion au Ministère chargé du Développement Durable d'inciter les organisateurs de l'événement à s'engager dans une démarche de RSE. Lors de l'édition suivante (2011), ce partenariat se concrétisera en plus par la présence d'un stand du Ministère sur le village pour relayer la campagne d'information sur la sécurité et l'environnement des loisirs nautiques, qui rappelle les principales règles à suivre, que l'on soit professionnel de la mer, promeneur ou simple vacancier. Le MEEDM joue un rôle incitatif à l'égard des organisateurs de l'événement et participe à l'information et à la sensibilisation des publics.

Pour obtenir la labellisation « Pavillon Bleu », les organisateurs s'engagent à faire signer la Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu à tous les équipages engagés sur la compétition. L'Office français de la Fondation pour l'Education à l'Environnement en Europe qui délivre ce label joue donc un rôle incitatif en matière de RSE à l'égard du Tour de France à la Voile.

Par ailleurs, l'organisation du Tour de France à la Voile est elle-même source de pressions envers ses parties prenantes pour qu'elles participent à sa démarche de RSE. C'est le cas, par exemple, des fournisseurs, prestataires de services et exposants qui doivent participer au tri sélectif des déchets mis en place par l'organisation en concertation avec chacune des villes étapes.

Les salariés de l'organisation sont informés du dispositif mis en place pour la gestion du tri sélectif des déchets. Ils doivent s'attacher à le respecter et veiller à ce qu'il soit respecté par tous les publics de l'événement et, en particulier, les équipages et leur assistance (sur le village assistance) et les exposants du village animation.

L'organisation a un rôle de sensibilisation des spectateurs. L'affichage sur le village animation informe le public du tri sélectif mis en place et l'incite à respecter la démarche. Par ailleurs, plusieurs des animations organisées sur le village sont liées à la protection de l'environnement ou à des enjeux sociaux (animations des villes étapes, des associations locales, des partenaires, etc.).

La diversité des situations à l'intérieur même de certaines catégories de parties prenantes ne permet pas de trancher sur le caractère incitatif ou suiveur de ces parties

prenantes. C'est le cas pour les équipages, qui sont en situation de suivre la démarche de RSE entreprise par l'organisation (signature de la Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu, tri des déchets) et qui, pour certains d'entre eux, initient des démarches supplémentaires qui peuvent inciter l'organisation à progresser en matière de RSE. Ainsi, certains préparateurs de bateaux utilisent des produits biodégradables pour l'entretien des *Farr 30*, sans que cela ait pour l'instant un quelconque caractère obligatoire. C'est le cas aussi de certains équipages qui choisissent de mettre en avant une cause, comme le bateau « ESSEC-Hanploi.com ». Par ailleurs, Fabienne Morin explique que les marins expriment parfois un certain malaise à l'égard de leur engagement en faveur du développement durable car si la pratique de leur sport est « propre », ils ont conscience que la construction des bateaux ne l'est pas encore et que la pratique de ce sport implique certains comportements néfastes pour l'environnement (ex : transport routier des bateaux)¹.

Les communautés locales sont également dans cette situation. D'un côté, elles sont sensibilisées à la démarche de RSE de l'événement qui attend, par exemple de la part des associations qui participent au village animation, le respect des actions mises en place, notamment pour le tri des déchets. D'un autre côté, certaines de ces parties prenantes sont proactives et vont au-delà de ce que met en place l'organisation en matière de RSE. Elles peuvent organiser des animations sur les thématiques liées au développement durable ou interpellier l'organisation sur sa gestion de l'événement et lui proposer des évolutions.

La Fédération Française de Voile se situe, quant à elle, dans une position assez neutre. Elle n'est pas suiveuse puisqu'elle développe pour sa part, un programme de RSE propre à l'ensemble de ses activités. D'après les informations et témoignages que nous avons recueillis, elle ne semble pas non plus particulièrement incitative en la matière à l'égard de cet événement.

Les médias, qu'ils soient partenaires ou non de l'événement², se contentent plutôt de relayer l'information relative à la démarche de RSE du Tour de France à la Voile. Il ne semble pas que leur comportement à l'égard des organisateurs et leurs demandes sur ces questions soient de nature à inciter l'organisation – sous une pression médiatique – à développer plus encore sa démarche de RSE.

¹ Entretien du 28 juin 2010 – Annexe 6.8.

² Et donc parties prenantes primaires ou secondaires

Au vu des informations et témoignages recueillis, il est également délicat de déterminer si le comportement des dirigeants de Larivière Organisation est plutôt incitatif ou plutôt suiveur en matière de RSE. En effet, nous avons établi qu'il ne semblait pas y avoir de réelle stratégie de l'organisation en matière de RSE, ce qui pourrait laisser à penser qu'ils sont suiveurs. Toutefois, les quelques actions de RSE entreprises le sont vraisemblablement en partie sous l'impulsion de la direction de l'événement qui joue donc tout de même un certain rôle incitatif en la matière.

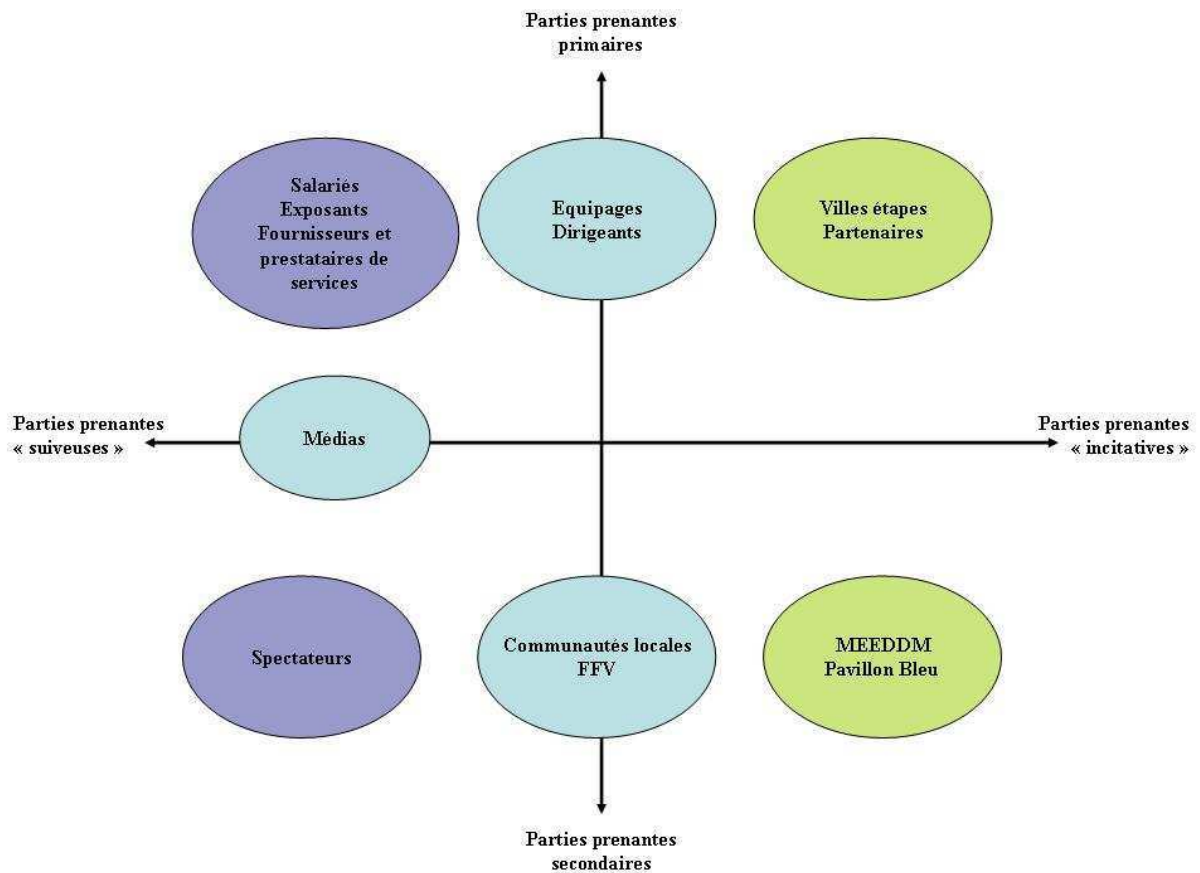


Figure 4-29 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Tour de France à la Voile

La figure 4-29 synthétise les motivations des parties prenantes pour s'associer aux actions de RSE de l'événement. L'axe des abscisses permet de distinguer les parties prenantes « suiveuses » des parties prenantes « incitatives ». Les premières sont poussées par l'organisateur de l'événement à participer à sa démarche de RSE. Les secondes, à l'inverse, engagent l'entreprise dans une démarche de RSE. L'axe des ordonnées, quant à lui, sert à

distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995). Dans cette représentation, les médias sont situés sur l'axe des abscisses pour rappeler que certains d'entre eux sont des parties prenantes primaires (les partenaires médias) et d'autres des parties prenantes secondaires (les autres médias). Les équipages, les dirigeants, les communautés locales et la FFV sont placés sur l'axe des ordonnées car, comme nous l'avons vu, selon les cas, ils peuvent être incitatifs ou suiveurs.

5.5. Comportements stratégique et opérationnel des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE

Afin de terminer la présentation de cette étude de cas, nous allons maintenant utiliser la grille d'analyse élaborée au cours du chapitre 3 (tableau 3-16, p. 233) pour identifier le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE. La typologie fait état de trois comportements organisationnels possibles en matière de RSE : précurseurs, pragmatiques et suiveurs. Comme le montre le tableau 4-22, **le Tour de France à la Voile adopte majoritairement un comportement suiveur en matière de RSE**. Pour un critère, le comportement est aussi, en partie, de type pragmatique mais l'analyse des données présentées tout au long de cette partie démontre qu'il est largement de type suiveur.

La démarche de RSE des organisateurs du Tour de France à la Voile est assez limitée et, nous l'avons constaté, plutôt opportuniste. En fait, tout se passe comme si les organisateurs de l'événement n'étaient pas opposés à ce type de démarche, mais s'appuyaient essentiellement sur certaines des propositions ou des actions de leurs parties prenantes sans être eux-mêmes le moteur des initiatives en matière de RSE sur leur événement.

Les organisateurs du Tour de France à la Voile se contentent de respecter leurs obligations légales et contractuelles. Leur principal objectif est la rentabilité de l'événement et la maximisation du profit. A cette fin, ils utilisent l'image de « sport propre » de la voile, notamment pour promouvoir l'événement auprès de partenaires qui cherchent à associer leur marque ou leurs produits à ce type de valeurs. Les dépenses liées à la politique de RSE sont limitées au strict minimum car perçues comme des coûts non indispensables. Les moyens alloués sont très limités (ni vrai budget, ni personnel dédié).

Par ailleurs, la gestion de l'information est très opaque. Tout d'abord, les informations sur les Editions Larivière et Larivière Organisation sont minces et ne sont pas facilement accessibles. Très peu de documents nous ont été transmis, malgré ce qui avait été convenu en entretien¹ et les sites Internet des Editions Larivière et de leurs événements ne contiennent pas d'autres informations que celles nécessaires aux spectateurs ou relevant de la promotion de l'événement et de ses partenaires. A notre connaissance, aucun outil de communication dédié à la RSE n'a été conçu par les organisateurs du Tour de France à la Voile. Il n'y est d'ailleurs pas fait référence sur le site Internet de l'événement.

Tableau 4-22 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE

	SUIVEURS	PRAGMATIQUES	PRECURSEURS
Facteurs d'influence	Pressions de parties prenantes et contraintes réglementaires <i>Démarche et contenu principalement externes</i>		
Objectifs	Limitation des externalités négatives de l'activité – Objectifs de légitimation et d'image – Objectif de rentabilité <i>Primauté des intérêts propres</i>		
Parties Prenantes	Partenariats bilatéraux classiques <i>Faible densité du réseau de PP</i>		
Ressources	Pas de personnel dédié. Pas de budget spécifique. Démarche de RSE perçue comme un coût. <i>Faibles</i>		
Gestion de l'information	Très peu de documentation transmise Diffusion du minimum légal		
Outils de communication	Pas d'outils de communication dédiés à la RSE		
Actions	Actions ponctuelles sans réflexion stratégique d'ensemble Quelques actions récurrentes rationalisées autour d'un axe stratégique exclusivement environnemental (charte des Plaisanciers Pavillon Bleu et tri des déchets)		
Evaluation	Absence de diagnostic, d'évaluation et de contrôle. Pas de projet en la matière.		

Le comportement des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE se caractérise par des actions ponctuelles qui ne semblent pas s'inscrire dans une stratégie d'ensemble. Nous avons toutefois relevé deux actions récurrentes (signature de la Charte des Plaisanciers Pavillon Bleu et tri des déchets) mais qui ne concernent que l'axe stratégique environnemental. De plus, les actions de RSE mises en place ne sont basées sur aucun diagnostic préalable et ne font l'objet d'aucune évaluation. Tous ces éléments sont plutôt

¹ Yann Manuel, entretien du 23 mars 2010 – Annexe 6.5.

caractéristiques d'une attitude défensive au sens de Clarkson (1995) et le comportement de l'organisation démontre qu'elle cherche à éviter les pressions institutionnelles en matière de RSE pour ne pas systématiquement s'y conformer (Oliver, 1991).

Le réseau des parties prenantes du Tour de France à la Voile est relativement peu dense car il est très dispersé : villes étapes (qui ne communiquent apparemment pas entre elles), associations locales, animations différentes d'une ville à l'autre, exposants variés et parfois différents d'une ville à l'autre, etc. La configuration du réseau des parties prenantes (Rowley, 1997) permet aux organisateurs de l'événement d'adopter un comportement solitaire et de poursuivre ainsi leurs propres objectifs sans trop subir de pressions de leurs parties prenantes.

En référence à la typologie proposée par Bayle *et al.* (2011), nous avons établi que les pratiques de RSE des suiveurs ne sont pas intégrées au pilotage stratégique des organisateurs d'événements sportifs, ce qui est bien le cas pour le Tour de France à la Voile. Les pratiques de RSE sont ponctuelles (organisations *cosmétiques*). Elles n'engagent pas d'évolutions importantes des modes de management des organisateurs et sont fortement marginalisées.

Conclusion de l'étude de cas Tour de France à la Voile

L'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Nous caractérisons les organisateurs d'événements sportifs en fonction de deux critères : le statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et le champ sportif d'activité (sports de nature ou non).

Nous avons posé comme première hypothèse qu'il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événement sportif et le comportement stratégique en matière de RSE et que la nature de ce lien a pour conséquence que les organisations des secteurs public et associatif adoptent un comportement de type pionnier ou précurseur alors que les organisations du secteur privé marchand adoptent un comportement de type suiveur ou opportuniste. Le comportement des précurseurs est caractérisé par leur volontarisme en matière de RSE alors que celui des suiveurs relève plutôt de la contrainte et de l'adaptation aux pressions des

parties prenantes. Le Tour de France à la Voile est organisé par une entreprise privée, les Editions Larivière. Notre première hypothèse conduit donc à supposer que le comportement stratégique des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE est contraint et plutôt de type suiveur.

La seconde hypothèse suppose que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activité des sports de nature adoptent un comportement stratégique volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou pragmatique. Le Tour de France à la Voile appartient à cette catégorie d'événements sportifs, aussi, le champ d'activité pourrait renforcer le caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Nous avons établi que le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Tour de France à la Voile est de type suiveur. Compte tenu des hypothèses émises, nous pouvions attendre que le comportement de cet événement en matière de RSE soit dans une position médiane entre un comportement essentiellement volontaire, de type précurseur et un comportement majoritairement contraint, de type suiveur. En effet, du fait du statut des organisateurs, le comportement en matière de RSE pouvait être de type suiveur, mais le champ d'activité de l'événement (voile – sport de nature) aurait pu, d'après notre deuxième hypothèse, amener les organisateurs à plus de volontarisme en matière de RSE et les conduire, ainsi, à adopter un comportement pragmatique.

6. Etude quantitative

Afin de compléter les études de cas menées auprès des organisateurs d'événements sportifs, nous avons souhaité mettre en place une étude des publics participants aux événements étudiés (spectateurs, sportifs et bénévoles). Comme nous l'avons exposé au cours du troisième chapitre, il ne nous a pas été possible de mettre en place les focus groupes que nous avons envisagés de mener dans un premier temps. Nous avons donc réalisé un questionnaire quantitatif, diffusé auprès des différents publics des événements. Nous présentons ici les principaux résultats de cette étude quantitative dont le détail figure en annexe 1.3.

Nous tenons à préciser que les résultats présentés sont à nuancer car le type de participants ayant répondu varie énormément d'un événement à l'autre (100% de concurrents pour le Tour de France à la Voile et 100% de spectateurs pour Roland Garros). Par ailleurs, le mode de passation des questionnaires n'a pas permis de toucher un nombre suffisant de participants sur chaque événement pour que les résultats puissent prétendre à la représentativité.

6.1. Le Marathon de Sénart

34 personnes ont répondu au questionnaire pour le Marathon de Sénart, dont 76,4% de coureurs. Les répondants estiment à une large majorité que les organisateurs de l'événement encouragent un comportement solidaire (85%), favorisent le covoiturage (70%), encouragent un comportement éco-responsable pendant l'événement (76%), sensibilisent les participants à la protection de l'environnement (88%) et limitent l'impact environnemental de la manifestation sportive (88%).

Sur une échelle de Likert en 5 points, 94% des répondants jugent l'événement éco-responsable (cumul des réponses 3 à 5 – 1 signifiant « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord »).

6.2. Le Playa Tour

28 personnes ont répondu au questionnaire pour le Playa Tour, dont 42,8% de participants. Les répondants estiment à une large majorité que les organisateurs de l'événement encouragent un comportement solidaire (96%), favorisent le covoiturage (67%), encouragent un comportement éco-responsable pendant l'événement (100%), sensibilisent les participants à la protection de l'environnement (100%) et limitent l'impact environnemental de la manifestation sportive (100%).

Sur une échelle de Likert en 5 points, 100% des répondants jugent l'événement éco-responsable (cumul des réponses 3 à 5 – 1 signifiant « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord »).

6.3. Le Tournoi de Roland Garros

21 spectateurs ont répondu au questionnaire pour le Tournoi de Roland Garros. Les répondants sont relativement peu nombreux à estimer que les organisateurs de l'événement encouragent un comportement solidaire (19%), favorisent le covoiturage (1%), encouragent un comportement éco-responsable pendant l'événement (3,5%), sensibilisent les participants à la protection de l'environnement (1%) et limitent l'impact environnemental de la manifestation sportive (19%).

Sur une échelle de Likert en 5 points, 23,8% des répondants jugent l'événement éco-responsable (cumul des réponses 3 à 5 – 1 signifiant « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord »).

6.4. Le Merrell Oxygen Challenge

24 personnes ont répondu au questionnaire pour le Merrell Oxygen Challenge, dont 50% de participants et 37,5% de bénévoles. Les répondants estiment en majorité que les organisateurs de l'événement encouragent un comportement solidaire (79%), favorisent le covoiturage (54%), encouragent un comportement éco-responsable pendant l'événement

(79%), sensibilisent les participants à la protection de l'environnement (87,5%) et limitent l'impact environnemental de la manifestation sportive (83%).

Sur une échelle de Likert en 5 points, 75% des répondants jugent l'événement éco-responsable (cumul des réponses 3 à 5 – 1 signifiant « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord »).

6.5. Le Tour de France à la Voile

17 participants au Tour de France à la Voile ont répondu au questionnaire. Les répondants estiment en majorité que les organisateurs de l'événement encouragent un comportement solidaire (64,7%), encouragent un comportement éco-responsable pendant l'événement (53%), sensibilisent les participants à la protection de l'environnement (64,7%) et limitent l'impact environnemental de la manifestation sportive (58,8%). Ils ne sont en revanche que 29% à juger que les organisateurs favorisent le covoiturage.

Sur une échelle de Likert en 5 points, 58,8% des répondants jugent l'événement éco-responsable (cumul des réponses 3 à 5 – 1 signifiant « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord »).

6.6. Résultats transversaux

Globalement, les répondants au questionnaire estiment qu'un événement sportif doit être un levier de développement du sport (81,6% sont tout à fait d'accord avec l'affirmation). Une majorité juge qu'un événement sportif doit également être un levier de développement économique pour le territoire concerné (55% sont tout à fait d'accord et 96% d'accord ou tout à fait d'accord). Plus de 65% des répondants attendent d'un événement sportif qu'il minimise son impact environnemental et près de 36% qu'il développe des actions de solidarité. Enfin, 80% des répondants se déclarent sensibles aux enjeux du développement durable.

6.7. Conclusions relatives à l'étude quantitative

Ces résultats, bien que méritant d'être nuancés, tendent à montrer que les événements adoptant un comportement stratégique précurseur en matière de RSE sont perçus comme tel par le public. Les efforts mis en place par les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge pour s'engager dans une démarche de RSE semblent également reconnus par les participants, spectateurs et bénévoles. Par contre, les spectateurs de Roland Garros ayant répondu au questionnaire sont peu nombreux à percevoir la stratégie de RSE des organisateurs. Le Tour de France à la Voile est, quant à lui, plutôt perçu comme engagé dans une démarche de RSE par les participants ayant répondu au questionnaire (tous membres d'équipages engagés sur la course) alors qu'il adopte un comportement stratégique suiveur en matière de RSE. Ainsi, dans deux des cas étudiés (Roland Garros et le Tour de France à la Voile), la perception des publics de l'événement ne correspond pas au comportement des organisateurs observé en matière de RSE.

Conclusion de la partie empirique : Synthèse des résultats

Comme nous venons de le rappeler, l'objet de cette recherche consiste à établir si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France. Les hypothèses posées ont trait au statut de l'organisation (privé marchand, associatif à but non lucratif, public) et au champ sportif d'activité (sports de nature ou non).

La première hypothèse suppose un lien entre le statut de l'organisation et le comportement stratégique et opérationnel en matière de RSE. Nous avons établi au cours du deuxième chapitre qu'il existe trois types de comportement stratégique en matière de RSE : précurseur, pragmatique et suiveur. D'après notre première hypothèse, les organisations du secteur public et du secteur associatif adoptent plutôt un comportement de type précurseur, caractérisé par un volontarisme en matière de RSE. Toujours d'après cette hypothèse, les organisations du secteur privé marchand (entreprises) adoptent, quant à elles, plutôt un comportement de type suiveur.

La seconde hypothèse suppose que les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ d'activité des sports de nature adoptent couramment un comportement stratégique volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou, au moins, pragmatique. Autrement dit, le champ d'activités peut être un facteur de renforcement du caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement et influencer sur le comportement des organisateurs d'événements en matière de RSE (vers un comportement précurseur).

Le tableau 4-23 synthétise les principaux résultats obtenus grâce à l'analyse des études de cas menées. Le comportement stratégique en matière de RSE des organisateurs du Marathon de Sénart et du Playa Tour est de type précurseur ce qui tend à confirmer la première hypothèse puisque l'organisateur Marathon de Sénart est une collectivité territoriale et celui du Playa Tour une fédération sportive. Le comportement stratégique du Tournoi de Roland Garros en matière de RSE est de type pragmatique. L'organisateur des Internationaux de France étant une association (Fédération Française de Tennis), la première hypothèse ne se trouve pas totalement vérifiée dans ce cas car le comportement adopté par la FFT pour l'organisation de cet événement se situe dans position médiane entre volontarisme et

Chapitre 4 : Analyses et résultats empiriques

contrainte ou entre suiveur et précurseur. Toujours compte tenu de cette première hypothèse, nous anticipions que le comportement stratégique des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE serait de type suiveur. Or, il résulte de l'analyse qu'il est pragmatique. Notre deuxième hypothèse peut expliquer ce résultat. Le comportement des organisateurs de cet événement peut être plus volontaire car ils opèrent dans le champ des sports de nature. Enfin, le comportement des organisateurs du Tour de France à la Voile est de type suiveur ce qui tend à confirmer la première hypothèse. La variable du champ d'activité ne pèse pas sur le résultat comme c'est le cas pour le Merrell Oxygen Challenge.

Tableau 4-23 : Synthèse des résultats de la partie empirique

Événement	Organisateur	Hypothèse 1 (liée au statut de l'organisateur) : caractère volontaire ou contraint du comportement en matière de RSE	Hypothèse 2 (liée au champ d'activité) : renforcement du caractère volontaire de la démarche pour les sports de nature	Résultat : Comportement stratégique en matière de RSE
Marathon de Sénart	Collectivité Territoriale	Volontaire	Pas sport de nature	Précurseur
Playa Tour	Fédération sportive	Volontaire	Pas sport de nature	Précurseur
Roland Garros	Fédération sportive	Volontaire	Pas sport de nature	Pragmatique
Merrell Oxygen Challenge	Entreprise	Contraint	Sport de nature	Pragmatique
Tour de France à la Voile	Entreprise	Contraint	Sport de nature	Suiveur

CONCLUSION

La structure de la thèse fournit un cadre d'analyse pour la question de départ à l'origine de cette recherche :

Comment les organisations sportives intègrent-elles le développement durable dans leurs modes de management ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons conçu un dispositif de recherche ancré dans le champ de l'événementiel sportif et fondé sur une approche théorique issue des travaux relatifs à la RSE et de ceux de la théorie des parties prenantes. Grâce à un processus d'allers-retours entre le terrain et la théorie, nous avons pu élaborer une typologie des comportements stratégiques et opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Sur la base de cette typologie et du cadre de référence théorique retenu, nous avons construit une problématique de recherche et émis deux hypothèses.

Au terme de ce travail de recherche, nous sommes en mesure de valider ou non ces hypothèses et d'apporter, ainsi, une réponse à la problématique posée. Dans cette perspective, la conclusion se propose de clore la thèse en rappelant, dans un premier temps, les objectifs de la recherche menée et la méthode mise en œuvre. Il s'agira ensuite de discuter les principaux résultats succinctement présentés à l'issue de la présentation de chaque étude de cas. Dans un troisième temps, nous préciserons les principaux apports permis par cette recherche puis nous aborderons successivement la question des limites et des perspectives de recherche.

1. Retour sur les objectifs et la méthode de recherche

Un des objectifs de la thèse (cf. introduction, p. 26) est de participer, grâce à la recherche d'une réponse à la question de départ, au développement d'un champ de recherche en cours de construction, celui de la RSE du sport. Cet objectif fondateur pour notre démarche a été poursuivi au travers de la construction d'une analyse propre au domaine de l'événementiel sportif. En raison de la richesse de ce terrain et de la diversité des situations organisationnelles existantes, l'événementiel sportif a, en effet, été sélectionné comme champ d'investigation empirique.

L'objectif essentiel de la thèse était d'étudier la manière dont les organisateurs d'événements sportifs intègrent les enjeux du développement durable dans leurs stratégies et de répondre, ce faisant, à la question de départ. Dans cette perspective, il a fallu ancrer notre réflexion dans un cadre d'analyse théorique particulier et adapté à l'objet de recherche. La revue de la littérature effectuée nous a conduits à utiliser la théorie des parties prenantes comme ancrage théorique pour nos analyses relatives à la RSE. Cette approche théorique permet en effet de résoudre une partie des difficultés liées à l'opérationnalisation de la RSE (Mullenbach-Servayre, 2007). Elle s'est donc révélée particulièrement efficace pour décrire et analyser le comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

Sur la base des travaux scientifiques de chercheurs ancrés dans les champs de la RSE et de la théorie des parties prenantes (Oliver, 1991 ; Sethi, 1995 ; Clarkson, 1995 ; Rowley, 1997), nous avons ainsi développé une typologie des comportements stratégiques et opérationnels des organisateurs d'événements en matière de RSE. Nous avons défini et catégorisé trois types de comportements :

- les précurseurs : leaders sur la thématique de la RSE, ils s'engagent dans des démarches de RSE volontairement et développent de nouvelles approches managériales en lien avec la RSE ;
- les pragmatiques : réalistes quant à leur responsabilité à l'égard de leurs parties prenantes, ils intègrent progressivement la RSE dans leurs processus de management en s'appuyant sur des modalités de mise en œuvre préexistantes ;
- les suiveurs : majoritairement contraints dans leurs démarches de RSE, ils se contentent de respecter les contraintes réglementaires relatives à leur secteur d'activité

Conclusion

et agissent parfois par opportunisme pour se positionner, essentiellement pour des raisons d'image, sur la thématique de la RSE.

Par ailleurs, à partir des recherches menées par les auteurs rattachés à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Hills & Jones, 1992 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997), nous avons établi, pour chaque événement sportif étudié, une cartographie précise et détaillée de ses parties prenantes. Nous avons complété cette « photographie » des organisations étudiées et de leurs parties prenantes par une analyse des relations qu'elles entretiennent. Nous avons ainsi déterminé, pour chaque événement étudié, quelles parties prenantes incitaient les organisateurs à s'engager dans des démarches de RSE et, *a contrario*, quelles parties prenantes faisaient l'objet de pressions des organisateurs pour s'engager dans des démarches de RSE.

Nous avons construit une méthodologie originale, propre à notre objet de recherche (cf. chapitre 3). L'investigation empirique a été menée au travers de cinq études de cas d'événements sportifs français :

- Le Marathon de Sénart, organisé par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart,
- Le Playa Tour, organisé par l'UFOLEP (Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique),
- Le tournoi de Roland Garros, organisé par la Fédération Française de Tennis,
- Le Merrell Oxygen Challenge, un événement sport nature organisé par Amaury Sport Organisation,
- Le Tour de France à la Voile, organisé par Larivière Organisation.

Cette approche qualitative s'est révélée adaptée à la forme de la question de départ posée (« *comment ?* »). Elle a été mise en œuvre dans une logique à la fois inductive (volonté d'ouvrir de nouvelles voies de recherche) et déductive (test des hypothèses issues de l'extrapolation). Ceci explique et illustre, tout à la fois, le fait que la démarche de recherche ait été conduite sur la base d'un processus d'allers-retours entre le terrain et la théorie :

- la question de départ est issue de l'observation du terrain ;
- la problématisation et l'élaboration des hypothèses s'appuient sur une étude de terrain exploratoire complétée par une revue de la littérature scientifique ;
- la construction de la typologie des comportements stratégiques et opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE découle de l'analyse de la littérature scientifique mais aussi de l'investigation empirique ;

Conclusion

- enfin, le test des hypothèses est effectué sur la base des données recueillies sur le terrain et permet, en conclusion, d'effectuer un « rebouclage » théorique et de revenir ainsi sur la construction théorique proposée.

Au cours des deux phases de la recherche (étude exploratoire et études de cas), nous avons été amenés à analyser près de 200 documents, 39 entretiens semi-directifs ainsi que de nombreuses données issues de l'observation directe des cinq événements sportifs étudiés. Sur la base de ces éléments, et dans le cadre de la typologie proposée pour décrire et analyser le comportement stratégique et opérationnel des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE, nous sommes maintenant en mesure de valider ou d'invalidier les hypothèses émises et de répondre à la problématique de recherche.

2. Discussion des résultats

2.1. Réponse à la problématique

Afin de pouvoir discuter les résultats obtenus, il convient, dans un premier temps, de rappeler la problématique et les hypothèses émises, et d'établir les réponses que l'investigation empirique permet d'y apporter. Cette recherche a pour objectif de déterminer si une relation existe entre le type d'organisation et le comportement stratégique et opérationnel en matière de RSE dans le secteur de l'événementiel sportif en France. Pour caractériser les organisateurs d'événements sportifs, nous avons retenu deux critères : le statut et le champ sportif d'activité. Sur cette base, nous avons formulé la problématique suivante :

Y a-t-il une relation entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif en France ?

La première hypothèse suppose que le comportement stratégique en matière de RSE d'un organisateur d'événement sportif est lié à son statut. Cette hypothèse est précisée grâce à deux sous-hypothèses. D'après la première, les organisateurs d'événements sportifs dont le statut est public ou associatif, s'engageraient plutôt volontairement dans des démarches de RSE. En référence à la typologie établie pour catégoriser les comportements stratégiques et opérationnels en matière de RSE, ces organisations adopteraient plutôt un comportement de type précurseur. A contrario, l'engagement en matière de RSE des organisateurs

Conclusion

d'événements issus du secteur privé marchand serait plutôt contraint par les pressions de leurs parties prenantes et par la réglementation. En conséquence, ces organisations adopteraient plutôt un comportement en matière de RSE de type suiveur. Comme indiqué en introduction (p. 25), cette hypothèse se justifie par les différences de place et de poids accordées à l'intérêt public et à l'intérêt privé de l'organisation selon son statut. Cette première hypothèse a été formulée comme suit :

H1 : Il existe un lien entre le statut de l'organisateur d'événements sportifs et son comportement stratégique en matière de RSE.

H1-a : Pour les organisations des secteurs public et associatif, le comportement stratégique en matière de RSE est volontaire et plutôt de type précurseur.

H1-b : Pour les organisations du secteur privé marchand, le comportement stratégique en matière de RSE est contraint et plutôt de type suiveur.

La seconde hypothèse de recherche a, quant à elle, trait au domaine d'activités sportives dans lequel intervient l'organisateur d'événement. L'étude exploratoire menée au début de la thèse a démontré que la variable « sports de nature » était susceptible d'influencer le comportement stratégique des organisateurs en matière de RSE. Il s'avère, en effet, que la pratique des sports de nature est souvent fortement impactée par les enjeux du développement durable¹, ce qui prédisposerait les acteurs du secteur à un comportement précurseur en matière de RSE ou, *a minima*, à un comportement de type pragmatique (cf. chapitre 2, p. 133 et suivantes). Partant de ce constat, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

H2 : Les organisateurs d'événements sportifs opérant dans le champ des sports de nature adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, de type précurseur ou pragmatique.

L'investigation empirique a pour objectif de fournir des éléments d'analyse permettant de valider ou d'invalider les hypothèses émises, puis d'apporter une réponse à la problématique de recherche. C'est dans cette logique qu'ont été menées les cinq études de cas présentées dans le quatrième chapitre de la thèse.

¹ En particulier les enjeux environnementaux.

Conclusion

L'analyse des données a permis, pour chaque événement sportif étudié, de déterminer, pour l'édition considérée (année 2010), le type de comportement stratégique et opérationnel des organisateurs de l'événement en matière de RSE. Le tableau 4-23 présenté à l'issue du quatrième chapitre (p. 430) rend compte et synthétise les résultats obtenus. Notons que la recherche a également contribué à établir, pour chacun des cinq événements, une cartographie précise et détaillée des parties prenantes des organisateurs et du type de relations entretenues avec elles, en matière de RSE.

Il s'agit maintenant de présenter la démarche retenue pour valider ou invalider les hypothèses émises, sur la base des résultats observés. Afin d'établir si l'hypothèse H1 est ou non validée, nous analysons les résultats obtenus de la manière suivante :

- Le comportement attendu en matière de RSE de la part des organisateurs d'événements sportifs dont le statut est privé marchand, est de type suiveur (majoritairement contraint). S'il se révèle effectivement suiveur, l'hypothèse H1 est confirmée. S'il se révèle pragmatique, elle est partiellement confirmée puisque cette catégorie de comportement est intermédiaire entre un comportement essentiellement contraint et un autre essentiellement volontaire. S'il se révèle précurseur, l'hypothèse H1 est infirmée.
- Symétriquement, le comportement attendu en matière de RSE de la part des organisateurs d'événements sportifs dont le statut est public ou associatif, est de type précurseur (majoritairement volontaire). S'il se révèle effectivement précurseur, l'hypothèse H1 est confirmée. S'il s'avère pragmatique, elle est partiellement confirmée, pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment. Si le comportement en matière de RSE se révèle de type suiveur, l'hypothèse H1 est infirmée.

L'analyse des données relatives à la seconde hypothèse s'effectue, quant à elle, de la manière suivante :

- Quand l'événement sportif étudié appartient au secteur des sports de nature, nous attendons que cette variable influence le comportement stratégique et opérationnel des organisateurs en matière de RSE de manière « positive ». Autrement dit, la variable « sports de nature » devrait conduire les organisateurs d'événements sportifs à s'engager dans des démarches de RSE avec plus de volontarisme. Ainsi, un organisateur d'événement sportif dont le comportement attendu en matière de RSE

Conclusion

serait, au vu de l'hypothèse H1, de type suiveur, devrait, si l'hypothèse H2 est vérifiée, adopter un comportement de type pragmatique, voire précurseur.

- Par contre, quand l'événement sportif n'appartient pas au secteur des sports de nature, nous n'attendons pas que le champ sportif d'activité soit un facteur de renforcement du caractère volontaire de la démarche de RSE de l'événement.

Le tableau 5-1 rappelle les résultats et présente leurs conséquences pour la validation des hypothèses. La première hypothèse est totalement validée par l'analyse des cas du Marathon de Sénart, du Playa Tour et du Tour de France à la Voile et partiellement validée par l'analyse des cas de Roland Garros et du Merrell Oxygen Challenge. Nous pouvons donc conclure que la sous-hypothèse H1-a, relative au comportement des organisations des secteurs public et associatif, est globalement validée puisque les études de cas du Marathon de Sénart et du Playa Tour la confirment totalement et que celle de Roland Garros la confirme au moins partiellement. De même, la sous-hypothèse H1-b, relative au comportement des organisations du secteur privé marchand, est, elle aussi, globalement validée puisqu'elle est totalement confirmée par l'étude de cas Tour de France à la Voile et partiellement confirmée par celle consacrée au Merrell Oxygen Challenge.

Tableau 5-1 : Synthèse des résultats et validation des hypothèses

Evénements	Types d'organiseurs : statuts et champs d'activités	Comportement en matière de RSE : Résultats attendus	Comportement en matière de RSE : Résultats constatés	Conséquences pour les hypothèses
Marathon de Sénart	Public	Précurseur	Précurseur	H1 confirmée
	Pas sports de nature	Suiveur, Pragmatique ou Précurseur		Pas d'incidence pour H2
Playa Tour	Associatif	Précurseur	Précurseur	H1 confirmée
	Pas sports de nature	Suiveur, Pragmatique ou Précurseur		Pas d'incidence pour H2
Roland Garros	Associatif	Précurseur	Pragmatique	H1 partiellement confirmée
	Pas sports de nature	Suiveur, Pragmatique ou Précurseur		Pas d'incidence pour H2
Merrell Oxygen Challenge	Privé marchand	Suiveur	Pragmatique	H1 partiellement confirmée
	Sports de nature	Pragmatique ou précurseur		H2 confirmée
Tour de France à la Voile	Privé marchand	Suiveur	Suiveur	H1 confirmée
	Sports de nature	Pragmatique ou précurseur		H2 non confirmée

Conclusion

Concernant cet événement sport nature organisé par une entreprise privée – ASO – nous avons constaté que le champ sportif d'activité a influencé le comportement stratégique et opérationnel de l'organisateur de l'événement. Il l'a conduit à s'engager avec plus de volontarisme dans une démarche de RSE. Ainsi, le résultat attendu au vu de l'hypothèse H1 (suiveur) est en partie « corrigé » par les conséquences de l'hypothèse H2. Autrement dit, le fait qu'ASO organise cet événement dans le secteur des sports de nature a amené l'entreprise à adopter un comportement pragmatique alors que le comportement attendu au regard de l'hypothèse H1 était de type suiveur. L'analyse des données a démontré que les organisateurs du Merrell Oxygen Challenge ont particulièrement mis l'accent sur la dimension environnementale de leurs actions en matière de RSE, en raison du caractère spécifique du « terrain » de l'événement, à savoir les sports de nature (cf. chapitre 4, pp. 374-375).

En conséquence, **les données empiriques recueillies grâce aux cinq études de cas nous permettent de valider l'hypothèse H1** qui est totalement confirmée par trois cas et partiellement confirmée par deux cas.

En revanche, l'analyse de ces données ne permet pas de valider ou d'invalider définitivement la seconde hypothèse de recherche. D'après cette hypothèse, un événement sportif organisé dans le secteur des sports de nature devrait, en raison de son champ d'activités, adopter un comportement volontaire en matière de RSE, de type pragmatique, voire précurseur. A contrario, pour les autres événements sportifs (pas « sports de nature »), nous n'attendons pas que cette variable impacte le comportement stratégique de l'organisateur en matière de RSE. Celui-ci peut donc être de type précurseur, pragmatique ou suiveur sans que cela nous tentions de corrélérer ce résultat avec son « terrain ».

Ainsi, comme nous l'avons constaté précédemment, l'hypothèse H2 est validée dans le cas du Merrell Oxygen Challenge. Les organisateurs adoptent un comportement pragmatique en matière de RSE alors que leur statut les prédisposait à adopter un comportement de type suiveur (H1). Il semble donc bien que, pour cet événement, la variable « sports de nature » influence le comportement de l'organisateur en matière de RSE.

Par contre, le cas du Tour de France à la Voile tend à infirmer cette seconde hypothèse puisque les organisateurs adoptent un comportement stratégique et opérationnel en matière de RSE de type suiveur alors qu'ils opèrent dans le secteur des sports de nature. Le champ

Conclusion

d'activité « sports de nature » ne semble pas être déterminant, comme c'est le cas pour le Merrell Oxygen Challenge.

L'hypothèse H2 ne peut donc pas être définitivement validée ou invalidée. Comme nous l'envisageons dans les perspectives de recherche (pp. 452-454), il serait pertinent de mener une étude complémentaire, éventuellement quantitative, pour apporter des éléments d'analyse supplémentaires permettant de trancher en faveur de la confirmation ou de l'infirmer de cette seconde hypothèse.

Au final, l'analyse des données recueillies au cours de la phase empirique nous permet de valider la première hypothèse (H1) et ses sous-hypothèses (H1-a et H1-b) mais nous ne sommes pas en mesure de confirmer ou non la seconde hypothèse (H2). Nous sommes, dès lors, en mesure d'apporter une réponse à la problématique de recherche :

Nous pouvons affirmer qu'il y existe bien une relation entre le type d'organisation et le comportement stratégique en matière de RSE dans l'événementiel sportif français.

En l'état de la recherche, nous constatons que cette relation est liée au statut de l'organisateur d'événements sportifs (H1). La nature de ce lien indique, d'une part, que les organisations des secteurs public et associatif adoptent un comportement volontaire en matière de RSE, plutôt de type précurseur (H1-a) et, d'autre part, que les organisations du secteur privé marchand adoptent un comportement contraint en matière de RSE, plutôt de type suiveur (H1-b). Le lien – ou l'absence de lien – entre le champ d'activité « sports de nature » et le comportement stratégique en matière de RSE ne peut être établi avec certitude sur la base des informations recueillies pour cette thèse (H2).

2.2. Analyse transversale

La validation ou l'invalidation des hypothèses permet d'apporter une réponse à la problématique et constitue la première partie de la discussion. Nous nous proposons maintenant d'effectuer un exercice de synthèse transversale fondé sur une analyse spécifique de chacun des trois types de comportement en matière de RSE identifiés dans la typologie proposée. Il s'agit de revenir sur les traits communs des différentes catégories d'événements.

2.2.1. Les événements précurseurs

Les organisateurs d'événements sportifs, dont le comportement en matière de RSE est de type précurseur, se situent au centre d'un réseau dense de parties prenantes et jouent un rôle moteur à leur égard en matière de RSE. C'est ce que montrent la figure 4-5 (p. 271) et la figure 4-12 (p. 309) qui illustrent le fait que la majorité des parties prenantes de ce type d'événement est poussée par l'organisateur à participer à la démarche de RSE qu'il met en œuvre. Notons par ailleurs que, dans pareil cas, la proportion de parties prenantes internes¹ au sein des parties prenantes « incitatives » peut être prépondérante. Cela indique alors, comme c'est le cas pour le Playa Tour, que la fonction « moteur » de l'événement à l'égard de ses parties prenantes repose essentiellement sur le dynamisme des parties prenantes internes de l'organisateur (salariés, dirigeants, élus, etc.).

Les événements sportifs précurseurs en matière de RSE ont pour autre point commun d'être organisés par des structures au sein desquelles la culture RSE est fortement ancrée. La stratégie de RSE développée est conçue pour toutes les activités de l'organisation et pas seulement pour l'événement considéré. Tel est bien le cas pour le Marathon de Sénart et le Playa Tour qui sont chacun organisés par des structures au sein desquelles la RSE guide le développement des activités.

Dans le cas des événements précurseurs, l'objectif de la démarche de RSE est systématiquement d'améliorer des pratiques d'édition en édition et de s'engager ainsi dans une logique de progression. Mais les événements pragmatiques peuvent également se situer dans ce type de logique. Par contre, la catégorie des précurseurs est la seule à instrumentaliser l'événement à des fins sociétales, c'est-à-dire, à avoir comme finalité première un objectif de redistribution envers la société. Ainsi le SAN Sénart utilise son Marathon pour promouvoir son territoire et activer les réseaux économiques. De son côté, l'UFOLEP utilise le Playa Tour pour promouvoir ses valeurs et développer ses réseaux institutionnels locaux de manière à remplir au mieux sa mission d'éducation par le sport, tout au long de la vie.

La gouvernance des événements sportifs précurseurs en matière de RSE repose sur la concertation et la délégation. Le partage des expériences y joue un rôle essentiel et les parties

¹ Cf. chapitre 1, p. 69.

Conclusion

prenantes sont largement impliquées dans la construction du projet. Parallèlement, d'importantes ressources humaines, techniques et financières sont déployées pour la conception et la mise en œuvre de la démarche de RSE. L'ouverture et la transparence sont d'autres traits caractéristiques de ce type d'organismes d'événements sportifs. Nous avons pu constater, au cours de notre recherche, que le SAN Sénart et l'UFOLEP étaient effectivement particulièrement bien disposés à transmettre des éléments relatifs à la stratégie et au fonctionnement de leurs événements respectifs. Nous avons par ailleurs noté que la communication relative à la démarche de RSE de ces organisateurs était intégrée à l'ensemble des outils de communication traditionnels de manière à assurer une redondance du message sur tous les supports pour plus d'efficacité et de cohérence. Bien entendu, la stratégie de communication prend en compte les efforts nécessaires en termes de limitation des productions papier.

Les actions de RSE menées par les organisateurs d'événements sportifs dont le comportement en matière de RSE est de type précurseur reposent sur les trois piliers du développement durable et sont systématiquement entreprises dans une logique de pérennisation. Nous avons toutefois remarqué que l'accent est souvent mis sur la dimension environnementale de la stratégie de RSE, notamment pour sa communication (« Eco-marathon » pour le Marathon de Sénart, mention « 0% plastique » sur les affiches du Playa Tour).

Pour finir, nous avons constaté que ces événements précurseurs s'engageaient volontairement dans des processus d'évaluation de leur stratégie de manière à poursuivre d'édition en édition l'amélioration des modes de gestion et de leurs démarches de RSE (ADERE, bilans carbone, labellisation, etc.). L'utilisation de l'outil ADERE semble, à ce titre, particulièrement adaptée et efficace. Gratuite et auto-administrée, son utilisation est peu contraignante. Elle permet, en outre, de suggérer des pistes d'évolution et d'effectuer un suivi dans le temps.

Nous avons ainsi retracé les principales caractéristiques communes aux événements sportifs dont le comportement stratégique et opérationnel en matière de RSE s'est avéré précurseur. Nous allons maintenant réaliser le même exercice pour les deux autres catégories de la typologie proposée : les pragmatiques et les suiveurs.

Conclusion

2.2.2. Les événements pragmatiques

L'analyse des données a démontré que les organisateurs de Roland Garros et du Merrel Oxygen Challenge adoptaient un comportement pragmatique en matière de RSE. Cette catégorie est intermédiaire entre précurseurs et suiveurs, ce qui peut expliquer une certaine hétérogénéité des observations sur une partie des critères.

Les mappings réalisés pour illustrer le comportement des parties prenantes de ces événements à l'égard des démarches de RSE de leurs organisateurs sont relativement équilibrés (figures 4-18, p. 350 et 4-24, p. 387). Autrement dit, la part des parties prenantes de ces événements qui jouent un rôle moteur pour inciter les organisateurs à s'engager dans une démarche de RSE est approximativement équivalente à celle des parties prenantes qui suivent la démarche initiée par l'événement. Le rapport étant équilibré, nous constatons que les actions de RSE entreprises le sont en partie par réalisme, sous les pressions institutionnelles des parties prenantes et en partie par conviction d'une part des parties prenantes internes de l'événement.

Contrairement aux événements précurseurs, la démarche de RSE des événements pragmatiques ne s'appuie pas sur une culture RSE fortement ancrée au sein de l'organisation. Dans le cas du Merrell Oxygen Challenge, nous avons noté que la stratégie de RSE développée était mise en œuvre exclusivement pour cet événement et que, si ASO envisageait une transversalité des bonnes pratiques, l'entreprise ne mettait pas pour autant en place de réelle stratégie globale de RSE pour tous ses événements. Pour Roland Garros, la situation est différente car la FFT est engagée, depuis 2008, dans une démarche de RSE appliquée à toutes ses activités (Cf. rapport de développement durable 2010 – Annexe 4.17). Par contre, la dimension et l'ancienneté de l'événement font qu'il est difficile d'en faire évoluer rapidement les modes de gestion. Les organisateurs procèdent donc pas priorité et dans une logique de progression d'édition en édition.

Si, *in fine*, c'est bien l'intérêt de l'organisation et de son événement qui semble toujours prévaloir pour cette catégorie d'organisateur, nous avons constaté que ceux-ci s'engageaient volontairement et de manière constructive dans des démarches de négociation avec leurs parties prenantes en tentant de prendre en compte leurs intérêts. En outre, les organisateurs de type pragmatique utilisent, pour la communication relative à leur démarche

Conclusion

de RSE, des espaces dédiés au sein des outils de communication traditionnels. Le rappel du message n'est pour autant pas systématique et il est parfois « noyé » au sein d'une importante quantité d'autres informations. Rappelons ici que Roland Garros se distingue par le développement d'un outil de communication interne et d'aide au pilotage (tableau de bord développement durable).

Les actions de RSE mises en œuvre par les organisateurs d'événements sportifs pragmatiques sont rationalisées autour d'un – ou tout au plus de deux – axes stratégiques (systématiquement environnemental et parfois social). Par ailleurs les organisateurs tentent de reconduire les actions développées d'année en année et de s'engager dans une logique de progression. Les processus d'évaluation des démarches de RSE sont généralement embryonnaires et souvent uniquement internes.

Comme indiqué précédemment, bien qu'appartenant à une même catégorie, pour certains critères particuliers, les situations observées peuvent être relativement variables d'un cas à l'autre. C'est ce que nous avons constaté pour les ressources et la gestion de l'information. Roland Garros bénéficie des importantes ressources consacrées à la RSE par la FFT et ses organisateurs font, par ailleurs, preuve d'une grande ouverture et d'une réelle transparence dans la gestion de l'information. Du côté du Merrell Oxygen Challenge, les moyens consacrés à la démarche de RSE s'avèrent plus limités et les organisateurs font preuve d'une réserve certaine en limitant, au moins partiellement, la transmission d'information. Au final, le comportement stratégique et opérationnel de ces deux événements sportifs appartient à la même catégorie des pragmatiques ce qui ne l'empêche pas, pour certains critères de pencher vers un comportement précurseur ou, au contraire, suiveur (cf. tableau 4-15, p. 351 et tableau 4-19, p. 388).

2.2.3. Les événements suiveurs

Les organisateurs d'événements sportifs dont le comportement en matière de RSE est de type suiveur ont tendance à mettre en place des actions de RSE sous la pression de leurs parties prenantes et/ou pour satisfaire aux contraintes réglementaires incontournables. Ils peuvent également tenter d'éviter les pressions de leurs parties prenantes. Dans ce type de situation, les parties prenantes « moteurs » pour la démarche de RSE sont exclusivement

Conclusion

externes (cf. figure 4-29, p. 419). Dans le cas du Tour de France à la Voile, dont l'analyse des données a montré qu'il appartenait à cette catégorie d'événements, nous constatons que les organisateurs de l'événement évoluent au sein d'un réseau de parties prenantes peu dense. Rowley (1997) a démontré que dans ce cas, une entreprise pouvait, en partie, s'isoler pour éviter de subir les pressions de ses parties prenantes. Dans les faits, nous avons constaté que les organisateurs de cet événement renvoyaient régulièrement les responsabilités de l'événement (tri des déchets, sensibilisation des publics, etc.) sur les parties prenantes locales chargées de l'accueil des différentes étapes (collectivités territoriales, partenaires locaux, etc.).

Concernant ces événements suiveurs, nous avons également noté que la culture de RSE semble totalement absente de la structure organisatrice de l'événement. Bien que les organisateurs affichent de plus en plus leur volonté de limiter les externalités négatives de leur activité, leur objectif prioritaire reste la rentabilité économique. La RSE est perçue comme un coût supplémentaire et, parfois même, comme une éventuelle menace pour cette rentabilité. De ce fait, les ressources allouées à la RSE sont très limitées.

Pour ces événements sportifs suiveurs en matière de RSE, nous avons également constaté que les relations avec les parties prenantes reposaient sur des partenariats bilatéraux et des relations fournisseurs classiques. Ce type d'organisateur d'événements ne développe pas de réelle action de communication liée à la RSE mais seulement, éventuellement, quelques opérations ponctuelles (en l'occurrence, pour le Tour de France à la Voile, quelques éléments de communication sur la charte Pavillon Bleu et sur le tri sélectif). De façon générale, ce type d'organisation diffuse le minimum d'information et apparaît, pour le chercheur comme pour tout observateur extérieur, assez fermé. Les actions de RSE menées sont ponctuelles, généralement développées pour une année ou sur une étape. Elles sont, en outre, exclusivement rationalisées autour de l'axe environnemental. Enfin, aucune évaluation des actions de RSE entreprises n'est réalisée ou même en projet.

3. Principaux apports

Il s'agit maintenant de présenter les principaux apports de cette recherche pour l'analyse de la RSE dans le champ de l'événementiel sportif. Dans cette optique, nous allons revenir sur la définition du concept de Responsabilité Sociétale des Organisateur·s d'Événements Sportifs (RSOES), puis nous en préciserons les principaux enjeux récurrents identifiés grâce aux études de cas.

3.1. Synthèse des résultats : retour sur la RSOES

La construction de l'objet de recherche nous a conduit à définir le concept de Responsabilité Sociétale des Organisateur·s d'Événements Sportifs (RSOES) au cours du deuxième chapitre de la thèse (pp. 164-165). Pour le champ étudié de l'événementiel sportif français, nous avons retenu la définition suivante :

La Responsabilité Sociétale des Organisateur·s d'Événements Sportifs traduit leur volonté de prendre en compte les enjeux et intérêts économiques, sociaux et environnementaux de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Au-delà de la réponse à la problématique et à la question de départ, la thèse nous a permis de recueillir des informations relatives à la spécificité de la RSOES. Nous nous proposons ici de revenir sur ce concept en synthétisant les éléments caractéristiques à l'événementiel sportif. Cette analyse permet de constater l'existence d'une spécificité de la RSE dans le champ de l'événementiel sportif en France.

3.1.1. Spécificité de la responsabilité économique des événements sportifs

L'approche traditionnelle de la RSE, telle qu'elle est, par exemple, décrite dans le modèle de Carroll (1979), présente la responsabilité économique de l'entreprise comme une responsabilité de l'entreprise envers elle-même. Pour Carroll, la responsabilité économique envers la société existe aussi, mais de façon plus indirecte. Elle découle du fait que la viabilité économique de l'entreprise permet de perpétuer le système.

Conclusion

Or, dans le champ de l'événementiel sportif, quel que soit le type d'organisateur (même privé marchand), nous avons constaté que la responsabilité économique se situe bien au-delà de l'organisation. Une responsabilité économique commune à tous les événements sportifs étudiés a trait à l'impact économique positif attendu pour le territoire qui accueille l'événement et pour ses acteurs économiques. La responsabilité économique d'un événement sportif ne s'exerce donc pas seulement vis-à-vis de ses propriétaires, actionnaires ou même salariés, mais aussi à l'égard des acteurs économiques du territoire concerné.

Autrement dit, la responsabilité économique classique d'une entreprise est une responsabilité essentiellement dirigée envers ses parties prenantes internes¹ (actionnaires, salariés, etc.) et primaires² (fournisseurs, partenaires, etc.). Mais dans le cas de l'événementiel sportif, la responsabilité économique de l'organisateur de l'événement s'exerce également fortement à l'égard de parties prenantes externes¹ et secondaires².

3.1.2. Spécificité de la responsabilité sociale des événements sportifs

Comme nous l'avons établi au cours du deuxième chapitre (p. 147), la fonction sociale du sport procure aux organisations du secteur une tendance « naturelle » à agir de façon socialement responsable. La principale spécificité de la responsabilité sociale de l'événementiel sportif réside donc dans le fait que le secteur d'activité induit, de lui-même, une forme de responsabilité sociale que certains qualifient de « *génétique* » (Bayle *et al.*, 2011, p. 8).

Les événements sportifs véhiculent des valeurs fondamentales pour le sport, mais aussi, plus largement, pour la société : l'exemplarité, le dépassement de soi, le respect. Tout manquement éthique (corruption, violence, dopage...) fait d'ailleurs systématiquement l'objet d'une condamnation unanime et de sanctions (exclusions, poursuites judiciaires et administratives, suspension des contrats de partenariat...). Les événements sportifs ont aussi une fonction de rassemblement (des compétiteurs, du public, des acteurs économiques). Il apparaît donc que les événements sportifs sont, en eux-mêmes, facteurs de cohésion sociale et d'éducation et que la spécificité de leur responsabilité sociale est d'être indissociable de l'activité.

¹ Voir chapitre 1, p. 69

² Voir chapitre 1, p. 68

Conclusion

3.1.3. Spécificité de la responsabilité environnementale des événements sportifs

De façon générale, le volet environnemental de la RSE semble souvent privilégié par les organisations sportives car il est directement lié à la pérennité même des activités sportives qui peut être remise en cause par l'augmentation du coût de l'énergie, la dégradation des milieux naturels, etc. La prise en compte de ces nouvelles contraintes est incontournable pour de nombreux secteurs économiques – notamment l'industrie – mais elle l'est encore plus pour des activités non productives, culturelles ou sportives, qui peuvent apparaître moins prioritaires aux yeux des citoyens et des consommateurs. Sans même parler du souci de pratiquer dans un environnement non pollué – ce qui constitue pourtant une problématique forte, en particulier pour les sports de nature – la prise en compte de la protection de l'environnement est une priorité pour la survie des activités sportives.

Il en va ainsi pour l'événementiel sportif. Nous avons observé que la responsabilité environnementale des événements sportifs est systématiquement l'axe privilégié par les organisateurs d'événements pour construire leur stratégie de RSE. Le nombre d'actions menées en matière environnementale est souvent plus important et surtout, ces actions sont souvent les plus structurantes pour l'organisation de l'événement : tracé des parcours (Merrell Oxygen Challenge), fonctionnement des points de ravitaillement (Marathon de Sénart et Merrell Oxygen Challenge), choix des activités sportives (Playa Tour). Dans cette logique, la responsabilité environnementale de l'événement sportif est souvent celle mise en avant dans la communication de l'événement : « éco-marathon » pour le Marathon de Sénart, « 0% plastique » sur l'affiche du Playa Tour, « un événement éco-conscient » pour le Merrell Oxygen Challenge.

L'enjeu de cette synthèse est d'établir l'existence d'une spécificité de la RSE dans le champ de l'événementiel sportif en France. Et à l'analyse, il apparaît que la RSOES présente des caractéristiques particulières :

- une responsabilité environnementale prépondérante par rapport aux deux autres axes de la RSOES ;
- une responsabilité économique à l'égard des acteurs du territoire qui accueille l'événement (impact économique positif) ;
- une responsabilité sociale ancrée dans les gènes de l'activité même.

Conclusion

Il ne s'agit cependant pas de proposer ici une définition normative de ce que pourrait ou devrait être la RSOES, mais d'apporter des éléments complémentaires, issus de l'observation empirique, pour une définition descriptive du concept.

3.2. Enjeux récurrents

L'analyse des données issues de l'observation empirique démontre que certaines responsabilités posent systématiquement question dans le champ de l'événementiel sportif. Il en va ainsi en matière environnementale où les enjeux liés à la préservation des sites de pratique deviennent incontournables quel que soit l'événement considéré. Pour les événements « sports de nature », nous avons vu que cette question se posait de manière très forte pour des raisons de pérennisation des pratiques. Mais ces questions se posent aussi pour d'autres types d'événements sportifs, en particulier quand ils impliquent la construction d'équipements (cf. les débats autour de la modernisation du stade de Roland Garros).

Les autres responsabilités environnementales communes aux événements sportifs étudiés sont liées à la gestion des déchets, de l'eau et de l'énergie. La problématique des transports est également récurrente. Plusieurs actions mises en place visent à limiter l'impact des transports (incitations à l'utilisation des transports en commun, de véhicules non-motorisés et au covoiturage). Toutefois, la conception actuelle de l'événementiel sportif, qui tend à toujours plus de gigantisme, implique des déplacements toujours croissants de joueurs, de spectateurs, des journalistes, etc. Progressivement, des modèles alternatifs d'événements sportifs voient le jour (voir à ce sujet le nouveau concept Energy Cup¹) mais restent encore très marginaux.

La précarité de l'emploi est également un sujet récurrent dans l'événementiel sportif. Un événement sportif est, par définition, ponctuel. Même si sa préparation justifie l'emploi de personnels à l'année, elle nécessite généralement le recours à des personnels supplémentaires pour la période de l'événement (accueil, sécurité, restauration, etc.). Les conditions de travail de ces personnels sont parfois dénoncées, non seulement en raison de la durée des contrats de travail, mais aussi en raison des conditions d'exercice des missions. La responsabilité sociale

¹ Compétition sportive online, voir : www.energycup.org

Conclusion

des organisateurs d'événements sportifs consiste donc à s'interroger sur les possibilités d'amélioration des conditions de travail de ces personnels précaires. Elle implique également pour les organisateurs d'événements sportifs de mettre en place des dispositifs de surveillance et de lutte contre les dérives (dopage, corruption, violence, etc.).

En termes économiques, nous avons d'ores et déjà établi que la recherche d'un impact économique positif pour les acteurs des territoires concernés constitue une responsabilité économique propre au champ de l'événementiel sportif. Il s'agit même d'une spécificité de la RSOES puisqu'elle permet de différencier ce concept de la RSE « classique » pour laquelle la responsabilité économique d'une entreprise est essentiellement dirigée envers elle-même.

Enfin, l'analyse des données empiriques fait également ressortir certains traits communs en matière de gouvernance. Deux éléments ressortent tout particulièrement. D'une part, il apparaît que les démarches de RSE se développent et se structurent souvent à partir d'initiatives individuelles. Nous avons ainsi constaté que la démarche environnementale du Merrell Oxygen Challenge est liée au volontarisme du directeur de l'événement en la matière. La démarche de RSE de la FFT trouve, quant à elle, son origine dans des initiatives individuelles (interpellation des membres du CE, opération Balles Jaunes). A l'UFOLEP, l'engagement en faveur du développement durable a été, à ses débuts, porté par un élu. Ces engagements concernent ces deux fédérations dans leur ensemble et se répercutent logiquement sur les événements qu'elles organisent. Ces initiatives individuelles nécessitent d'être « transformées » et développées par les dirigeants des organisations concernées de manière à ce que le reste des équipes puisse se les approprier.

D'autre part, nous avons constaté qu'un frein récurrent à la mise en place de démarche de RSE est lié aux habitudes et à la difficulté de faire évoluer des modes de gestion parfois profondément ancrés au sein des organisations. A titre d'exemple, la réduction des déchets sur le tournoi de Roland Garros s'est appuyée sur le programme Eco-cup, ce qui n'est pas allé sans créer des réticences de la part de partenaires traditionnels contraints de faire évoluer leur communication habituelle sur les gobelets¹. Les organisateurs du Playa Tour notent aussi des réticences de la part de comités organisateurs locaux contraints par l'échelon national à modifier leurs habitudes.

¹ Voir entretien du 7 mai 2010 avec François Chaigneau, annexe 4.6.

Conclusion

Le tableau 5-2 reprend, de manière synthétique, les spécificités de la RSOES telles que nous les avons présentées précédemment (pp. 445 à 447) et les enjeux récurrents propres à chaque forme de responsabilité des organisateurs d'événements sportifs.

Tableau 5-2 : Spécificités et enjeux récurrents de la RSOES

Spécificités de la RSOES	Enjeux récurrents
Responsabilité environnementale prépondérante	<ul style="list-style-type: none">- Préservation des sites de pratique- Transports- Déchets- Gestion de l'eau et de l'énergie
Responsabilité économique au-delà des parties prenantes internes et primaires	<ul style="list-style-type: none">- Impact économique positif pour les territoires concernés
Responsabilité sociale « génétique »	<ul style="list-style-type: none">- Conditions de travail- Lutte contre les dérives
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">- Freins liés aux habitudes- Initiatives individuelles à l'origine des démarches de RSE

4. Limites

Comme tout travail de recherche, cette thèse comprend nécessairement un certain nombre de limites, tant théoriques que méthodologiques, qui ont été signalées au cours de l'analyse et sur lesquelles nous nous proposons maintenant de revenir brièvement.

4.1. Limites méthodologiques

Comme nous l'avons vu au cours du troisième chapitre, la validité externe de la méthodologie mise en œuvre repose sur le choix de cinq études de cas selon des critères d'échantillonnage précis, dans le but de faciliter la reproduction de l'analyse (p. 204). Toutefois, les résultats obtenus ne nous ont permis de valider qu'une des deux hypothèses émises. Il a été impossible de confirmer ou d'infirmer définitivement la seconde, relative à la variable « sports de nature ».

Conclusion

Pour des raisons de faisabilité matérielle, tant en termes de temps qu'en termes de déplacements possibles, il n'était pas possible de multiplier les cas étudiés. Toutefois, il serait nécessaire de mener une étude complémentaire sur un plus grand nombre d'événements sportifs de manière à valider ou non cette seconde hypothèse et à renforcer la validité externe de la recherche en parvenant à une réelle saturation théorique. Dans cette perspective, il nous semble opportun d'envisager une étude quantitative sur un nombre important d'événements sportifs. Le questionnaire serait réalisé sur la base de la définition de la RSOES et de la typologie des comportements des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.

Une seconde limite méthodologie est liée à la réalisation de l'étude relative à la perception des publics. Il nous a en effet paru nécessaire et opportun d'étudier la manière dont les publics des événements étudiés perçoivent le comportement des organisateurs en matière de RSE. L'objectif était de constater si cette perception semblait cohérente avec la réalité observée du côté des organisateurs. Autrement dit, un événement précurseur en matière de RSE est-il perçu comme tel par ses différents publics (participants, spectateurs, bénévoles). La méthodologie initialement retenue pour conduire cette étude (focus groupes) n'a pu être mise en œuvre (cf. chapitre 3, p. 220). L'étude quantitative menée à la place a donc été réalisée *a posteriori*, après les événements, et n'a pas rassemblé un nombre suffisant de répondants. En conséquence, les résultats ne peuvent être jugés comme représentatifs. Ils ont été présentés et indiqués à titre d'information, pour rendre compte de l'ensemble du travail réalisé, mais ne sont pas réellement exploitables et ne peuvent donner lieu à l'analyse envisagée à l'origine.

4.2. Limites théoriques

La littérature scientifique relative à la RSE souligne régulièrement la difficulté d'opérationnalisation du concept de RSE (Mullenbach-Servayre, 2007) et propose le recours à la théorie des parties prenantes pour sa modélisation (Mercier & Guinn-Milliot, 2003). Nous avons choisi de nous inscrire dans cette logique. Toutefois, nous avons souligné les limites d'une telle approche dès la fin du premier chapitre. Sans y revenir en détail puisqu'elles ont d'ores et déjà fait l'objet d'un développement, il nous semble opportun de rappeler les éléments sur lesquels reposent ces limites.

Conclusion

La première d'entre elles a trait à la multiplicité des définitions du concept de « parties prenantes » (cf. tableau 1-2, p. 63 et tableau 1-3, p. 64). La seconde limite est liée aux typologies des parties prenantes proposées par la littérature et dont la perspective reste essentiellement statique et descriptive. Il manque donc un outil de gestion des parties prenantes réellement dynamique. Enfin, plusieurs approches de la théorie des parties prenantes coexistent (descriptive, instrumentale et normative). La troisième limite fait référence au débat qui anime la communauté des chercheurs sur la possibilité ou non d'intégrer les dimensions stratégiques et normatives de la théorie des parties prenantes.

5. Perspectives

Au départ, notre première interrogation visait à comprendre comment les enjeux liés au développement durable font évoluer la manière dont sont gérées les organisations sportives. Sur la base de ce questionnement, nous avons construit notre objet de recherche autour de la question de la RSE dans l'événementiel sportif. A l'issue de ce travail, plusieurs nouvelles pistes de recherche s'ouvrent.

Tout d'abord, il nous paraît essentiel d'envisager la reproduction des études de cas 5 ans après leur réalisation (édition 2015 des événements étudiés) afin d'évaluer l'évolution des démarches de RSE des organisateurs de ces événements. Au regard des éléments recueillis à ce jour, plusieurs questions pourraient alors se poser :

- Comment l'évolution du modèle sportif français impacte-t-il les démarches de RSE des acteurs ?
- Comment a évolué le comportement en matière de RSE des organisateurs d'événements étudiés ? Les suiveurs se sont-ils « lancés » ? Les précurseurs sont-ils toujours aussi innovants et avancés en matière de RSE ou ont-ils été « rattrapés » ? De quel côté ont basculé les pragmatiques ?

La première question a trait aux modes de gouvernance des organisations sportives. Le modèle sportif français fait aujourd'hui face à de nombreuses évolutions (cf. chapitre 2, pp. 124-132.). Il paraît donc légitime d'envisager de s'interroger sur l'impact de cette évolution sur la mise en œuvre des démarches de RSE au sein des organisations sportives car la question de la RSE est inextricablement liée à celle de la gouvernance. La seconde série de

Conclusion

questions devrait permettre de juger du dynamisme de la RSE et de constater si cet enjeu est devenu de plus en plus incontournable ou non.

A titre d'exemple, la démarche de RSE du Merrell Oxygen Challenge est basée sur une logique de progression d'édition en édition. Or, un certain nombre d'initiatives (par exemple, la charte environnementale) semblent avoir été abandonnées ou minimisées. En 2010, l'organisation s'engageait à progresser sur une thématique chaque année (cette année là, la problématique de l'eau avait fait l'objet d'une réflexion et d'actions particulières). Mais en 2012, aucune information explicite ne figure dans la communication de l'événement (site Internet, dossier de presse) alors que c'était le cas en 2010. La démarche de RSE de l'événement était particulièrement portée par son directeur, Rémi Duchemin. Son départ de l'organisation explique peut être, en partie, cette situation. Cela interpelle sur la solidité des démarches entreprises si le départ d'une personne – même si c'est le directeur de l'événement – remet en cause l'ensemble de la démarche. L'intérêt de la reproduction des études de cas 5 ans après leur première réalisation sera d'étudier ce type d'évolutions.

Une seconde piste d'évolution possible pour ce travail est liée à son utilité pour les managers. Il pourrait en effet donner lieu à l'élaboration d'outils d'aide à la décision pour les organisateurs d'événements sportifs et leurs parties prenantes.

Une autre perspective pour la recherche consiste à identifier et à tester d'autres variables explicatives du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Dans cette thèse, nous avons choisi de travailler à partir de deux critères : le statut et la variable « sports de nature ». Cependant, d'autres facteurs peuvent, selon nous, déterminer en partie le comportement des organisateurs d'événements en matière de RSE :

- La taille de l'événement : cette variable rend l'organisation plus ou moins complexe en raison du nombre de parties prenantes impliquées, des différences de médiatisation et d'enjeux, tant financiers que sportifs.
- L'ancienneté de l'événement : au cours de la recherche, il est apparu que l'antériorité d'un événement sportif pouvait rendre son évolution difficile puisque cela implique de changer des habitudes bien établies. Un nouvel événement sportif est-il pour autant le gage d'une démarche de RSE plus aboutie ?
- Le caractère ponctuel ou récurrent de l'événement : dans cette recherche, nous avons étudié 5 événements sportifs récurrents. Mais y aurait-il une différence pour des

Conclusion

événements « *one shot* » ? Les organisateurs ne s'inscrivent alors pas nécessairement dans des relations de long terme avec les parties prenantes. Cela impacte-t-il la stratégie de RSE ?

Enfin, il nous paraît indispensable d'élargir l'analyse à d'autres champs d'activités que l'événementiel sportif : sport de haut niveau, sport fédéral, clubs professionnels, tourisme sportif, etc. Il serait alors nécessaire d'adapter la typologie des comportements organisationnels en matière de RSE aux nouvelles spécificités des terrains investigués. L'intérêt d'une telle évolution de la perspective de recherche serait alors de déterminer les spécificités de la RSE du sport en général et plus seulement de l'événementiel sportif.

Les perspectives proposées à l'issue de cette thèse rappellent que la complexité et la richesse du sport en font un secteur d'activité privilégié pour l'étude de concepts managériaux complexes, comme la RSE, ainsi que pour l'émergence et le test de nouvelles approches théoriques.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity : capitalizing on the value of a brand name*. New York : The Free Press.
- Abrams, F.W. (1951). *Management responsibilities in a complex world*. Harvard Business Review, 29(3), 29-34.
- Ackerman, R.W. (1973). *How companies respond to social demands*. Harvard Business Review, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R.W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Ackerman, R.W., & Bauer, R.A. (1976). *Corporate social responsiveness : The modern dilemma*. Reston, VA : Publishing Company.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 180, 131-157.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2009). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness*. XVIIIème congrès de l'AIMS, Grenoble.
- Acquier, A., & Gond, J.P. (2005). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*. Journée Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence.
- Alaphilippe, F. (2000). A qui appartiennent les droits TV du spectacle sportif ? *Revue Juridique et Economique du Sport*, 55, 6-13.
- Albinger, H.S., & Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Alkhafaji, A.F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance : Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.

Bibliographie

- Allen, F., Carletti, E., & Marquez, R. (2007). *Stakeholder capitalism, corporate governance and firm value*. Consulté le 20 décembre 2011, papier de l'European Corporate Governance Institute, site Internet : <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1344.pdf>
- Andreani, J.C., & Conchon, F. (2002). Les techniques d'enquêtes expérientielles : Vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives. *Revue Française du Marketing*, 189, 5-15.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking, vol.1 : Theory, responsibility and engagement*. Sheffield, UK : Greenleaf.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (2003). *Unfolding stakeholder thinking, vol.2 : Relationships, communication, reporting and performance*. Sheffield, UK : Greenleaf.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Hommes et Techniques.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.

B

- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game ? Corporate social responsibility and the Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214-222.
- Baker, C.R., & Owsen, D.M. (2002). Increasing the role of auditing in corporate governance. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(5/6), 783-796.
- Barget, E., & Gouguet, J.J. (2008). *Impact économique et utilité sociale de la coupe du monde de rugby 2007 en France*. Limoges : CDES.
- Barget, E., & Gouguet, J.J. (2011). *Événements sportifs : impacts économique et social*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Barget, E., & Gouguet, J.J. (2011). L'accueil des grands événements sportifs : quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions. L'exemple de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France. *Région et Développement*, 31, 93-117.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge : Harvard University Press.
- Bauer, R.A., & Fenn, D.H. (1972). *The corporate social audit*. New-York : Russel Sage Foundation.
- Baumart, P., & Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données ? In R.A. Thietart & coll. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Bibliographie

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *STAPS*, 75, 59-81.
- Bayle, E., & Mercier, S. (2008). Sport et éthique : Enjeux et outils pour le marketing sportif. *Revue Française du Marketing*, 219(4/5), 9-26.
- Bayle, E., Chappelet, J.L., François, A., & Maltèse, L. (2011). *Sport et RSE : Vers un management responsable ?* Bruxelles : De Boeck.
- Bensebaa, F., & Béji-Bécheur A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management & Avenir*, 1(3), 171-198.
- Bento, L. (2009). De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations : Quelques apports à la réflexion. *Management & Avenir*, 23, 73-82.
- Berle, A.A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and the private property*. New-York : McMillan.
- Bessy, O., & Mouton, M. (2004). Du plein air au sport de nature : Nouvelles pratiques, nouveaux enjeux. *Les Cahiers Espaces*. 81, 13-29.
- Bessy, O. (2006). Le développement durable : un défi pour le sport ? Approche française des connaissances et perspectives de recherche. In P. Bouchet, & C. Pigeassou (Eds.), *Management du sport : Actualités, développements et orientations de la recherche* (pp.179-207). Montpellier, France : AFRAPS.
- Bhimani, A., & Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance : The corporate responsibilities cotinuum. *Journal of Accounting ans Public Policy*, 24(3), 165-174.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue française de gestion*, 158, 163-186.
- Bouffin S., Foirien R., & Richard P. (2008). Les sports de nature en France en 2006. *Stat-Info*, 08-01.
- Boulanger, N. (2005). *Etude de marché : Le marché mondial de l'outdoor et ses perspectives 2010*. Paris : Eurostaf.
- Bourg, J.F., & Gougnet, J.J. (2005). *Economie du sport* (2^{ème} éd.). Paris : La Découverte.
- Bowie, N. 1988. The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice* (pp. 97-113). Boulder, CO : Westview Press.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New-York : Harper & Brothers.

Bibliographie

- Bowen, H.R. (1955). Business management : A profession ? *Annals of the American Academy of Political Science*, 297(1), 112-117.
- Burton B.K., & Dunn, C.P. (1996) Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 133-147.
- Brenner, S.N. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (pp.75-96). Helsinki : LSR-Julkaisut Oy.

C

- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, 24(4), 401-439.
- Calatayud, P., & Megherbi, D. (2011). Le poids économique du sport en 2008. *Stat-Info*, 11(1).
- Cardebat, J.M., & Sirven, N. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Un point de vue économique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232, 115-121.
- Capron, M. (2006, octobre). *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : Pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique ?* Papier présenté à l'Atelier international sur la RSE, Université du Québec, Montréal, Canada.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Capron, M., & Quairel, F. (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 19-29.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Bibliographie

- Carroll, A. B., & Buchholtz A. K. (2000). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management* (4th ed.). Cincinnati : South-Western Publishing.
- Carroll, A.B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking : Themes from a finnish conference. *Business Ethics : A European Review*, 6(1), 46-51.
- Carroll, A.B., & Schwartz, M.S. (2003). Corporate social responsibility : A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston : Houghton Mifflin.
- Charreire, S., & Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In R.A. Thietart & coll. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Charrier D., & Jourdan J. (2009). L'impact touristique local des grands événements sportifs : une approche qualitative de la coupe du monde de rugby en Ile-de-France. *Téoros*, 28(2), 45-54.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing : Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Chumpitaz, R.C., & Swaen, V. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale d'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-35.
- Clark, J.M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *The Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229.
- Clark, J.M. (1939). *Social control of business*. New-York : McGraw-Hill.
- Clarkson, M.B.E. (1988). Corporate social performance in Canada : 1976-86. In L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (vol. 10, pp. 241-265). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M.B.E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance : The stakeholder management model. In L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (vol. 12, pp. 331-358). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cloninger, D.O. (1997). Share price maximisation, asymmetric information and ethical behaviour : A comment. *Financial Practice Education*, 7(2), 82-84.
- Code du Sport* (6^{ème} éd.). (2011). Paris : Dalloz.

Bibliographie

- Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). (2003). *Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire : Enjeux, expérimentation, outils, perspectives*. Paris : CNOSF.
- Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). (2006). *La raison du plus sport*. Paris : CNOSF
- Commission des Communautés Européennes. (2001). *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes.
- Committee for Economic Development (CED). (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New-York : CED.
- Crane, A., & Desmond, J. (2002). Societal marketing and morality. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 548-569.
- Crane, A., McWilliams, A, Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press.
- Cross, T. (1972). Why Business & Society Review ? *Business & Society Review*, 1, 4.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

D

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Delalieux, G. (2005). L'influence des idéologies dans le développement de la RSE. *Actes du 3ème congrès de l'ADERSE*, 1, 701-711.
- Delmas, M.A., & Cuerel Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Desbordes, M. (2000). *Gestion du Sport*. Paris : Vigot.
- Desbordes, M. (2004). *Stratégie des entreprises dans le sport* (2^{ème} éd.). Paris : Economica.
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2007). *Organiser un événement sportif* (3^{ème} éd.). Paris : Editions d'Organisation.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Marketing du sport* (2^{ème} éd.). Paris : Economica.
- Desbordes, M, & Richelieu, A. (2011). *Néo-marketing du sport*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Bibliographie

- Didry, N. (2009). *Les enjeux de l'événementiel sportif : approche économique et études de cas*. Paris : L'Harmattan.
- Dierkes, M., & Bauer, R.A. (1974). *Corporate social accounting*. New-York : Praeger.
- DiMaggio, P. I., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. I., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University of Chicago Press.
- Dodd E.M., & Merrick, E. (1932). For whom are corporate managers trustees ? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind : A social contracts approach to business ethics*. Boston : Harvard Business School Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P.F. (1957). *La pratique de direction des entreprises*. Paris : Editions d'Organisation. (Original work published, 1954).
- Durand, C. & Rouvrais-Charron, C. (2006). L'éthique sportive internationale. *Revue Française du Marketing*, 208, 61-74.
- Durand, R., Dussauge, P., & Garrette, B. (2009). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*. Paris : Dunod.
- Durand, N., & François, A. (2011). La responsabilité sociétale des industries du sport. In E. Bayle, J.L. Chappelet, A. François & L. Maltèse (Eds.), *Sport et RSE : Vers un management responsable ?* (pp. 169-208). Bruxelles : De Boeck.

E

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, D., Gauthier, M.E., & Séguin, B. (2011). Ambush marketing, the Olympic and Paralympic Marks Act and Canadian national sports organisations : Awareness, perceptions and impacts. *Journal of Sponsorship*, 4(3), 253-271.

Bibliographie

Evan, W.M., & Freeman, R.E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation : A kantian analysis. In Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie & Denis G. Arnold (Eds.), *Ethical Theory and Business*, (4th ed., pp. 75–84). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

F

Ferrand, A. La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité. In A. Loret (Ed.), *Sport et management, de l'éthique à la pratique* (pp. 280-294). Paris : EPS.

Ferrand, A. & Chanavat, N. (2006). *Guide de management des volontaires pour l'organisation d'événements sportifs : « Comment manager des hommes ? »*. Chavannes-Lausanne : IDHEAP.

Ferrand, A., & Torrigiani, L. (2005). *Marketing of Olympic sport organisations*. Champaign, IL : Human Kinetics.

Ferrand, A., Torrigiani, L., Camps, A. (2006) *Sport et sponsoring*, Paris : Editions INSEP.

François, A., & Bayle, E. (2011). Responsabilité sociale des organisations sportives professionnelles. In E. Bayle, J.L. Chappelet, A. François & L. Maltèse (Eds.), *Sport et RSE : Vers un management responsable ?* (pp. 81-118). Bruxelles : De Boeck.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory : some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.

Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Freeman, R.E., & Reed, L.R. (1983). Stockholders and stakeholders : A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory : The state of the art*. New-York : Cambridge University Press.

Friedman, M. (1971). *Capitalisme et Liberté*. Paris : Laffont. (Original work published, 1962).

Friedman, M. (1985). Consumer boycotts in the United States, 1970–1980 : Contemporary events in historical perspective. *The Journal of Consumer Affairs*, 19(1), 96-117.

G

- Galasbewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field : An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Galbraith, J.K. (1969). *Le nouvel état industriel*. Paris : Gallimard.
- Gendron C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier de recherche du CRISES*, 4.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
- Gioia, D.A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Londres : Wiedenfeld & Nicholson.
- Gond, J.-P. (2006). *Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse I, Toulouse.
- Gond, J.P., & Igalens, J. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gond, J.P., & Mercier, S. (2004, septembre). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Papier présenté au Congrès de l'Association Francophone de GRH, Montréal, Canada.
- Gond, J.P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 204, 93-117.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Gordon, R.A., & Howell, J.E. (1959). *Higher education for business*. New-York : Columbia University Press.
- Greening, D.W., & Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- Greeno, J.L., & Robinson, S.N. (1992). Rethinking Corporate Environmental Management. *Columbia Journal of World Business*, 27(3), 222-232.

Bibliographie

- Gresser B., & Bessy O. (1999). Le management d'un événement sportif. In G. Lacroix et A.M. Waser (Eds.), *Le Management du sport : 15 études de cas corrigées* (pp. 25-44). Paris : Editions d'organisation.
- Griffin, J.J. (2000). Corporate social performance : Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4), 479-491.
- Griffin, J.J., & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial debate : Twenty-five years of incomparable Research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Guillon, B. (2004). A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialiste dans le tourisme : le cas du groupe Accor. *Revue Française du Marketing*, 200, 91-100.

H

- Handy, C. (2002). What's au businessse for ? *Harvard Business Review*, 80(12), 49-56.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business : Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Hill, C.W. L., & Jones, T.M. (1992). Stakeholder Agency-Theory, *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A.J., & Keim, G.D. (2001). Shareolder value, stakeholder management and social issues : What's the bottom line ? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Huwart, H. (2009). *Rapport de stage en administration centrale : Direction des sports, Ministère de la Santé et des Sports*. Paris : ENA.

J

- Ioakimidis, M. (2007). Green sport : A game everyone wins. *The Sport Journal*, 10(2). Retrieved January 28, 2010, from <http://www.thesportjournal.org/article/green-sport-game-everyone-wins>

Bibliographie

Irwin, R.L., & Lachowetz, T. (2002). FedEx and St. Jude Classic : An application of cause-related marketing program. *Sport Marketing Quarterly*, 11(2), 114-116.

Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T.B., & Clark, J.S. (2003). Cause-related sport sponsorship : An assessment of spectators beliefs, attitudes and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.

J

Jawahar, I., & McLaughlin, M. (2001) Toward a descriptive stakeholder theory : An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, M.C. (1989). The evidence speaks loud and clear. *Harvard Business Review*, 67(6), 186-188.

Johnson, H.L. (1971). *Business in contemporary society : Framework and issues*. Belmont, CA : Wadsworth.

Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

Junod, T. (2007). Grands événements sportifs : des impacts multiples. *Finance & Bien Commun*, 26(1), 92-98.

K

Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 53-64.

Bibliographie

- Kochan T.A., & Rubinstein, S.A. (2000). Towards a stakeholder theory of the firm : The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, 4-17.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2000). *Marketing Management* (10^{ème} éd.). Paris : Publi-Union.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11^{ème} éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

L

- Laurent, D. (2004). *Intervention des directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports (DRDJS), des directions départementales de la jeunesse et des sports (DDJS) et des établissements nationaux du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative (MJSVA) dans le domaine des sports de nature*. Instruction n°04-131 JS. Paris : Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative.
- Lefèvre, B., & Thiery, P. (2010). Les premiers résultats de l'enquête 2010 sur les pratiques sportives des Français. *Stat-Info*, 10(1).

M

- Mabey, N., & Mc Nally, R. (1999). *Foreign Direct Investment and the Environment : from Pollution Haven to Sustainable Development*. UK : WWF.
- McQuater, R.E., Peters, A.J., Dale, B.G., Spring, M., Rogerson, J.H., & Rooney, E.M. (1998). The management and organisational context of new product development : Diagnosis and self-assessment. *International Journal of Production Economics*, 55(2), 121-131.
- Maders, H.P., & Clet, E. (2002). *Comment manager un projet ?* Paris : Editions d'Organisation.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maltèse, L. (2004). *Approche par les ressources d'un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français*. Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, Aix-en-Provence.

Bibliographie

- Maltèse, L., & Danglade, J.P. (2011). RSE et organisateurs d'événements sportifs. In E. Bayle, J.L. Chappelet, A. François & L. Maltèse (Eds.), *Sport et RSE : Vers un management responsable ?* (pp. 119-147). Bruxelles : De Boeck.
- Mandeville, B. (1990). *La fable des abeilles*. Paris : Vrin. (Original work published, 1714).
- Manne, H., & Wallich, H.C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, D.C. : American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Marens, R. (2004). Wobbling on a one-legged stool : The decline of American pluralism and the academic treatment of corporate social responsibility. *Journal of Academic Ethics*, 2, 63-87.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : Organisation et politique*. Paris : Mc Graw Hill.
- Martinet, A.C., & Payaud, M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion*, 180, 199-214.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356). Berlin : Springer.
- Mauil, R., Hughes, D., Childe, S., Weston, N., Tranfield, D., & Smith, S. (1990). A methodology for the design and implementation of resilient CPAM systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 10(9), 27-36.
- Mercier, S. (2001, juin). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature*. Papier présenté à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Laval, Québec, Canada.
- Mercier, S., & Guinn-Milliot, S. (2003, mai). *La théorie des parties prenantes : Un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?* Actes de la 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, 246-259.
- Mignon, P., & Trichot, G. (2002). *Les pratiques sportives en France*. Paris : Ministère des Sports, INSEP.
- Minquet, J.P.L. (1992). Le produit sport. *Revue française du marketing*, 138, 27-35.
- Ministère des Sports. (2010). *Les chiffres clés du sport*. Paris : Ministère des Sports.
- Ministère des Sports. (2011). *Pour une France 100% sport : Constats, enjeux et préconisations des ateliers – Assemblée du Sport*. Paris : Ministère des Sports.

Bibliographie

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Moati, P. (2002). Les obstacles aux stratégies d'adaptation des entreprises. *Cahier de recherche du CREDOC*, 175.
- Mohr, L.A., Webb, D.J., & Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moskotitz, M.R. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business & Society Review*, 1, 71-75.
- Mullenbach, A. (2003, mai). *Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle*. Actes de la 5^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social, 265-271.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223, 109-120.

N

- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (pp. 19-32). Helsinki : LSR-Julkaisut Oy.
- Neale, W.C. (1964). The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge : Harvard University Press.
- Nicolleau, F. (2001). *Le pouvoir des fédérations sportives : L'exemple du golf*. Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, Paris.

O

- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- O'Sullivan, P., & Murphy, P. (1998). Ambush marketing : The ethical issues. *Psychology and Marketing*, 15(4), 349-366.

P

- Parent, M.M. (2008). Evolutions and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. In M.F. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 80-111). Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1): 51-66.
- Phillips, R., Freeman, R.E., & Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Pociello, C. (1994). Le futur comme une nouvelle forme d'enjeu : Les tendances d'évolution des loisirs sportifs dans la société française ; enjeux, stratégies et prospective. In J.P. Clément, J. Defrance & C. Pociello (Eds.), *Sport et pouvoir au XXème siècle* (pp. 139-174). Grenoble : PUG.
- Porter M. E., & Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Preston, L.E. (1978). *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 1). Greenwich, CT : JAI Press.
- Preston, L.E. (1988). *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 10). Greenwich, CT : JAI Press.

Bibliographie

- Preston, L.E., & Post, J.E. (1975). *Private management and public policy : The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise : The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

R

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge : Harvard University Press.
- Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 58–69.
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy : A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1340.
- Rizzo, F. (2007). La propriété complexe des droits de retransmission télévisée : Le cas français. *Finance & Bien Commun*, 26(1), 75-80.
- Roberts, R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure : An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties : A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel. *Revue d'économie industrielle*, 113, 83-105.
- Ruwet, C. (2009). Faut-il supprimer le « E » de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(4), 109-118.

S

- Saulquin, J.Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 57-65.

Bibliographie

- Savage G.T., Nix, T.M., Whitehead, C.J., & Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Scelles, N. (2009). *L'incertitude du résultat, facteur clé de succès du spectacle sportif professionnel : L'intensité compétitive des ligues, entre impacts mesurés et effets perçus*. Thèse de doctorat, Université de Caen.
- Seal, W. (2006). Management accounting and corporate governance : An institutional interpretation of the agency problem., *Management Accounting Research*, 17(4), 389-408.
- Sheth, H., & Babiak, K.M. (2010). Beyond the game : Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance : An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sethi, S.P., & Votaw, D. (1973). *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Smith, A. (1802). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris : Agasse. (Original work published, 1776).
- Steiner, G.A. (1971). *Business and Society*. New-York : Random House.
- Sturdivant, F.D. (1979). Executives and activists : Test of stakeholder theory. *California Management Review*, 22(1), 53-59.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swanson, D.L. (1999). Toward an integrative theory of business and society a research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.

T

- Terret, T. (2007). *Histoire du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Thiéry, P. (2005). Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme. *Décisions Marketing*, 38, 59-69.

Bibliographie

Thompson, J.K., Wartick, S.L., & Smith, H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management : Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230.

Traité de Lisbonne. (2007). Bruxelles : Journal Officiel de l'Union Européenne

V

Vandermerwe, S., & Oliff, M.D. (1990). Customers Drive Corporations Green. *Long Range Planning*, 23(6), 10-16.

Vigarelo, G. (1981). D'une nature... l'autre : Paradoxes du nouveau retour. In C. Pociello (Ed.), *Sports et société : Approche socio-culturelle des pratiques* (pp. 239-247). Paris : Vigot.

W

Wallace, J.S. (2003). Value maximisation and stakeholder theory : Compatible or not ? *Journal of applied corporate finance*, 15(3), 120-127.

Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Wood, D.J. (1991a). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34(4), 66-73.

Wood, D.J. (1991b). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

y

Yin, R.K. (1984). *Case study research : Design and methods* (1st ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE.

Yin, R.K. (1994). *Case study research : Design and methods* (2^d ed.). Thousand Oaks, CA : SAGE.

Bibliographie

Yin, R.K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed.) Thousand Oaks, CA : SAGE.

Z

Zucker, L.G. (1991). The role of institution in cultural persistence. In P.J. DiMaggio & W.W. Powell (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp.83-107). Chicago : The University of Chicago Press.

Liste des figures

Figure 1-1 : Approche chronologique de la construction théorique de la RSE.....	p. 33
Figure 1-2 : Le cycle de vie des enjeux sociétaux.....	p. 37
Figure 1-3 : Représentation de la firme.....	p. 39
Figure 1-4 : La Pyramide de la RSE.....	p. 45
Figure 1-5 : Courbe du cycle de vie des enjeux sociétaux.....	p. 49
Figure 1-6 : Le modèle de réactivité sociétale de l'entreprise de Sethi.....	p. 50
Figure 1-7 : Modèle tri-dimensionnel de Performance Sociétale de l'Entreprise.....	p. 52
Figure 1-8 : Justifications théoriques de l'existence et de la prise en compte des parties prenantes.....	p. 60
Figure 1-9 : Le modèle traditionnel de la firme.....	p. 65
Figure 1-10 : Le modèle des parties prenantes.....	p. 66
Figure 1-11 : Les parties prenantes de l'entreprise.....	p. 67
Figure 1-12 : Typologie des parties prenantes par attribut.....	p. 74
Figure 1-13 : Les dimensions de la théorie des parties prenantes.....	p. 81
Figure 1-14 : Les principaux paradigmes de la théorie des parties prenantes.....	p. 82
Figure 1-15 : Le champ d'application du marketing sociétal.....	p. 88
Figure 1-16 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – représentation classique.....	p. 102
Figure 1-17 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – existence de relations entre les parties prenantes.....	p. 102
Figure 1-18 : l'organisation et son réseau de parties prenantes (PP) – représentation des interactions de parties prenantes multiples et interdépendantes.....	p. 103
Figure 2-1 : Le modèle sportif français.....	p. 128
Figure 2-2 : Evolution du modèle sportif français.....	p. 130
Figure 2-3 : Principales différences entre les conceptions américaine et française de la RSE.....	p. 152
Figure 2-4 : Approche nord-américaine du périmètre de la RSOES.....	p. 164
Figure 2-5 : Approche française du périmètre de la RSOES.....	p. 165
Figure 2-6 : Relations organisateurs d'événements sportifs – parties prenantes dans	

Liste des figures

une logique de RSE.....	p. 171
Figure 2-7 : Proposition de typologie des comportements organisationnels en matière de RSE.....	p. 178
Figure 2-8 : Typologie des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.....	p. 185
Figure 2-9 : Carte perceptuelle des comportements stratégiques des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.....	p. 186
Figure 3-1 : Première ébauche de modèle comportemental des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.....	p. 196
Figure 3-2 : Démarche globale de la recherche.....	p. 199
Figure 3-3 : Périmètre de la RSOES des événements sportifs étudiés.....	p. 227
Figure 3-4 : Cartographie des parties prenantes des événements étudiés.....	p. 228
Figure 3-5 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE de l'événement considéré.....	p. 230
Figure 4-1 : Schéma d'un point de ravitaillement.....	p. 240
Figure 4-2 : Organigramme du Marathon de Sénart.....	p. 244
Figure 4-3 : Synthèse des responsabilités sociétales du Marathon de Sénart.....	p. 263
Figure 4-4 : Cartographie des parties prenantes du Marathon de Sénart.....	p. 264
Figure 4-5 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Marathon de Sénart.....	p. 271
Figure 4-6 : Plan et calendrier des étapes du Playa Tour 2010.....	p. 280
Figure 4-7 : Organisation fonctionnelle de l'UFOLEP.....	p. 288
Figure 4-8 : Compte de résultat 2009 de l'UFOLEP.....	p. 289
Figure 4-9 : Synthèse des responsabilités sociétales du Playa Tour.....	p. 302
Figure 4-10 : Cartographie des parties prenantes du Playa Tour.....	p. 303
Figure 4-11 : Cartographie des parties prenantes du Playa Tour – Etape de Draveil (Essonne).....	p. 304
Figure 4-12 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Playa Tour (échelon national).....	p. 309
Figure 4-13 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Playa Tour (échelon local).....	p. 310
Figure 4-14 : Organigramme du Tournoi 2010 de Roland Garros.....	p. 323
Figure 4-15 : Organigramme de la Fédération Française de Tennis (2010).....	p. 328

Liste des figures

Figure 4-16 : Synthèse des responsabilités sociétales du tournoi de Roland Garros.....	p. 342
Figure 4-17 : Cartographie des parties prenantes du tournoi de Roland Garros.....	p. 343
Figure 4-18 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du tournoi de Roland Garros.....	p. 350
Figure 4-19 : Plan du site d'accueil du Merrell Oxygen Challenge 2010.....	p. 360
Figure 4-20 : Organisation matricielle.....	p. 367
Figure 4-21 : Compte de résultat 2010 d'Amaury Sport Organisation.....	p. 368
Figure 4-22 : Synthèse des responsabilités sociétales du Merrell Oxygen Challenge...	p. 379
Figure 4-23 : Cartographie des parties prenantes du Merrell Oxygen Challenge.....	p. 380
Figure 4-24 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Merrell Oxygen Challenge.....	p. 387
Figure 4-25 : Equipe d'organisation du Tour de France à la Voile 2010.....	p. 396
Figure 4-26 : Compte de résultat 2008 des Editions Larivière.....	p. 403
Figure 4-27 : Synthèse des responsabilités sociétales du Tour de France à la Voile.....	p. 411
Figure 4-28 : Cartographie des parties prenantes du Tour de France à la Voile.....	p. 412
Figure 4-29 : Typologie et comportement des parties prenantes à l'égard de la démarche de RSE du Tour de France à la Voile.....	p. 419

Liste des tableaux

Tableau 1-1 : Synthèse des définitions RSE1, RSE2 et PSE.....	p. 56
Tableau 1-2 : Définitions des parties prenantes.....	p. 63
Tableau 1-3 : Définitions des parties prenantes (traductions libres).....	p. 64
Tableau 1-4 : Questionnements à la base des réponses stratégiques des entreprises.....	p. 96
Tableau 1-5 : Comportements stratégiques adoptés par les entreprises en réponse aux pressions institutionnelles.....	p. 98
Tableau 1-6 : Facteurs institutionnels prédictifs et comportement des entreprises.....	p. 101
Tableau 1-7 : Typologie de comportements adoptés par les organisations en réponse aux pressions des parties prenantes.....	p. 103
Tableau 1-8 : Echelle RDAP (Reactive – Defensive – Accomodative – Proactive).....	p. 106
Tableau 1-9 : Récapitulatif des fondements théoriques de la RSE et principales limites.....	p. 115
Tableau 2-1 : les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport.....	p. 140
Tableau 2-2 : Typologie des événements sportifs.....	p. 141
Tableau 2-3 : La « carte d'identité » des événements sportifs.....	p. 142
Tableau 2-4 : Audiences TV.....	p. 144
Tableau 2-5 : Typologie des recettes et dépenses d'un événement sportif.....	p. 155
Tableau 2-6 : Impact économique de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France..	p. 156
Tableau 2-7 : Typologie des événements sportifs selon leur impact économique et leur rentabilité sociale.....	p. 157
Tableau 2-8 : Les parties prenantes de l'événementiel sportif.....	p. 167
Tableau 2-9 : Description des enjeux auxquels sont confrontés les organisateurs d'événements sportifs.....	p. 173
Tableau 2-10 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE d'un événement sportif.....	p. 174
Tableau 3-1 : Entretiens menés pendant la phase exploratoire auprès d'experts scientifiques.....	p. 191
Tableau 3-2 : Liste des entretiens exploratoires menés.....	p. 192

Liste des tableaux

Tableau 3-3 : Méthodologies possibles en fonction des situations de recherche.....	p. 202
Tableau 3-4 : Critères de qualité mis en œuvre pour les études de cas.....	p. 205
Tableau 3-5 : Critères de sélection des études de cas.....	p. 208
Tableau 3-6 : Caractéristiques des cinq études de cas menées.....	p. 210
Tableau 3-7 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Marathon de Sénart.....	p. 213
Tableau 3-8 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Merrell Oxygen Challenge...	p. 214
Tableau 3-9 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Roland Garros.....	p. 214
Tableau 3-10 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Tour de France à la Voile...	p. 215
Tableau 3-11 : Les entretiens réalisés pour l'étude de cas Playa Tour.....	p. 216
Tableau 3-12 : Corpus documentaire des études de cas.....	p. 217
Tableau 3-13 : Phases d'observation directe des études de cas.....	p. 218
Tableau 3-14 : Diffusion du questionnaire.....	p. 221
Tableau 3-15 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE des événements étudiés.....	p. 229
Tableau 3-16 : Typologie des comportements opérationnels des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE.....	p. 233
Tableau 4-1 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Marathon de Sénart.....	p. 266
Tableau 4-2 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Marathon de Sénart en matière de RSE.....	p. 273
Tableau 4-3 : Les activités proposées sur le Playa Tour 2010.....	p. 278
Tableau 4-4 : Financement du Playa Tour : répartition des charges entre l'UFOLEP et les comités organisateurs.....	p. 282
Tableau 4-5 : Dotations Playa Tour 2010.....	p. 283
Tableau 4-6 : Budget fédéral du Playa Tour 2010.....	p. 283
Tableau 4-7 : Les activités sportives de l'UFOLEP.....	p. 287
Tableau 4-8 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Playa Tour	p. 306
Tableau 4-9 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Playa Tour en matière de RSE.....	p. 311
Tableau 4-10 : Les tournois du Grand Chelem.....	p. 315
Tableau 4-11 : Budget 2010 de la « Direction Roland Garros » de la Fédération Française de Tennis.....	p. 326
Tableau 4-12 : Budget 2010 du Tournoi de Roland Garros.....	p. 326

Liste des tableaux

Tableau 4-13 : Budget 2010 de la Fédération Française de Tennis (en K€).....	p. 329
Tableau 4-14 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du tournoi de Roland Garros.....	p. 345
Tableau 4-15 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du tournoi de Roland Garros en matière de RSE.....	p. 351
Tableau 4-16 : Programme du Merrell Oxygen Challenge 2010.....	p. 356
Tableau 4-17 : Les événements sportifs organisés par ASO.....	p. 365
Tableau 4-18 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Merrell Oxygen Challenge.....	p. 382
Tableau 4-19 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Merrell Oxygen Challenge en matière de RSE.....	p. 388
Tableau 4-20 : Les publications des Editions Larivière.....	p. 400
Tableau 4-21 : Contribution des parties prenantes à la stratégie de RSE du Tour de France à la Voile.....	p. 414
Tableau 4-22 : Typologie du comportement opérationnel des organisateurs du Tour de France à la Voile en matière de RSE.....	p. 421
Tableau 4-23 : Synthèse des résultats de la partie empirique.....	p. 430
Tableau 5-1 : Synthèse des résultats et validation des hypothèses.....	p. 437
Tableau 5-2 : Spécificités et enjeux récurrents de la RSOES.....	p. 450

Liste des encadrés

Encadré 3-1 : Plan du guide d'entretien (phase exploratoire).....	p. 192
Encadré 3-2 : Corpus documentaire (phase exploratoire).....	p. 193
Encadré 3-3 : Guide d'entretien semi-directif.....	p. 212
Encadré 3-4 : Guide d'observation thématique.....	p. 219
Encadré 3-5 : Plan type de présentation d'une étude de cas.....	p. 225

Liste des graphiques

Graphique 2-1 : Les différents niveaux de la pratique sportive et physique, en % de la population de 15 ans et plus.....	p. 122
Graphique 2-2 : La dépense sportive en France en 2008, en milliards d'euros.....	p. 123
Graphique 4-1 : Evolution du nombre de participants au Marathon de Sénart depuis 2000.....	p. 241
Graphique 4-2 : Evolution du nombre de participants au relais Ekiden de Sénart depuis 2000.....	p. 242
Graphique 4-3 : Recettes du Marathon de Sénart.....	p. 246
Graphique 4-4 : Dépenses du Marathon de Sénart.....	p. 247
Graphique 4-5 : Budget de fonctionnement du SAN Sénart en 2010, en millions d'euros.....	p. 251
Graphique 4-6 : Budget d'investissement du SAN Sénart en 2010, en millions d'euros.....	p. 252
Graphique 4-7 : Produits d'exploitation 2009 de l'UFOLEP.....	p. 290
Graphique 4-8 : Charges d'exploitation 2009 de l'UFOLEP.....	p. 290
Graphique 4-9 : Fréquentation par année du tournoi de Roland Garros.....	p. 317
Graphique 4-10 : Financement du projet de modernisation du Stade Roland Garros, en millions d'euros.....	p. 321
Graphique 4-11 : Les recettes du tournoi de Roland Garros en 2010.....	p. 325
Graphique 4-12 : Les participants au Merrell Oxygen Challenge 2010.....	p. 359

Liste des abréviations

ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
ADERE	Auto Diagnostic Environnemental pour les Responsables d'Evénements
ANAé	Association des agences de communication événementielle (anciennement Association Nationale des Agences d'événements)
ASO	Amaury Sport Organisation
CG	Conseil Général
CIO	Comité International Olympique
CM	Coupe du Monde
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CO	Course d'Orientation
CR	Conseil Régional
CUD	Communauté Urbaine de Dunkerque
DD	Développement Durable
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DDJS	Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
DRJSCS	Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
EASM	European Association for Sport Management
ENSA	Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme
FFA	Fédération Française d'Athlétisme
FFBB	Fédération Française de Basketball
FFCK	Fédération Française de Canoë-Kayak
FFCO	Fédération Française de Course d'Orientation
FFGolf	Fédération Française de Golf
FFME	Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade
FFT	Fédération Française de Tennis
FNH	Fondation pour la Nature et l'Homme (anciennement Fondation Nicolas Hulot)
MEEDDM	Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de la Mer
MOC	Merrell Oxygen Challenge

Liste des abréviations

MSJSVA	Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative
PP	Parties Prenantes
PRNSN	Pôle Ressources Nationales Sports de Nature
RG	Roland Garros
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
RSOES	Responsabilité Sociétale des Organismes d'Evénements Sportifs
SAN Sénart	Syndicat d'Agglomération Nouvelle de Sénart
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SNDDS	Stratégie Nationale de Développement Durable du Sport
UFOLEP	Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique