

Louvain School of Management

Le développement de pratiques RSE au sein des clubs de football professionnel belge : le cas du Sporting de Charleroi

Auteur : Florian Baudalet

Promoteur(s) : Yves De Rongé

Année académique 2019-2020

Table des matières

1.	Introduction.....	3
1.1.	Enoncé du problème	3
1.2.	Motivations personnelles.....	4
1.3.	Motivations sociétales.....	5
1.3.1.	Importance grandissante de la RSE	5
1.3.2.	Urgence sociétale	5
1.4.	Problèmes sociétaux dans le football.....	7
2.	Revue de la littérature.....	11
2.1.	La responsabilité sociétale des entreprises.....	11
2.1.1.	Origine et évolution du concept.....	11
2.1.2.	Définition et applicabilité	12
2.2.	La responsabilité sociale des entreprises dans les organisations sans but lucratif.....	13
2.3.	La responsabilité sociétale des entreprises dans le sport.....	15
2.4.	La responsabilité sociétale des entreprises dans les organisations de football.....	18
2.5.	La gouvernance d'entreprise.....	24
2.6.	La gouvernance d'entreprise dans le milieu du sport.....	26
2.7.	La gouvernance d'entreprise dans les organisations de football professionnel.....	27
2.8.	Hypothèses à tester.....	30
3.	Méthodologie	31
3.1.	Méthodologie de recherche et d'analyse	31
3.2.	Limites de la méthodologie	33
4.	Cadre de recherche	34
4.1.	La RSE selon la Fédération Internationale de Football Association (FIFA).....	34
4.1.1.	La FIFA	34
4.1.2.	FIFA 2.0.....	35
4.1.3.	Fondation FIFA.....	37
4.1.4.	Rapport de gouvernance de la FIFA	37
4.2.	La RSE selon l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA).....	38
4.2.1.	Les thématiques RSE de l'UEFA	38
4.2.2.	La Fondation UEFA	39
4.2.3.	Les partenariats de l'UEFA.....	39
4.3.	La RSE selon la « Royal Belgian Football Association » (RBFA)	41
4.3.1.	Les projets RSE de la RBFA.....	41
4.3.2.	La bonne gouvernance selon la RBFA.....	43

4.4.	La RSE selon la « <i>Pro League</i> »	44
4.4.1.	La stratégie RSE de la « <i>Pro League</i> ».....	45
4.4.2.	Les partenariats de la « <i>Pro League</i> ».....	48
4.5.	La RSE selon le club du « <i>KAA Gent</i> » (La Gantoise)	49
4.5.1.	Les projets au sein du « <i>KAA Gent</i> ».....	49
4.5.2.	Analyse de leur stratégie RSE	52
4.6.	La RSE selon le Sporting de Charleroi	53
4.6.1.	Situation actuelle de la RSE au Sporting de Charleroi	53
4.6.2.	Analyse comparative :	55
4.6.3.	Analyse de l'enquête quantitative :	56
5.	Recommandations.....	59
6.	Conclusion	63
7.	Bibliographie.....	65
8.	Annexes	71

1. Introduction

1.1. Enoncé du problème

L'accroissement de la considération pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur footballistique de même que l'unicité des organisations de football poussent ces dernières à développer leur propre stratégie RSE (Kolyperas & Sparks, 2011).

En Belgique, plusieurs clubs ont d'ores et déjà amorcé le virage responsable. Parmi eux, le KAA Gent fait figure de pionnier et les nombreuses récompenses reçues par le club flamand attestent de la qualité de leur stratégie en matière de RSE.

Depuis plusieurs années, le Sporting de Charleroi présente des résultats sportifs et financiers encourageants et suit les pas du KAA Gent en construisant une nouvelle enceinte pour 2024. En effet, le Sporting de Charleroi sera le second club belge à jouir de nouvelles infrastructures après la finalisation, par le KAA Gent, de la « *Ghelamco Arena* » en 2013 (Sporting Charleroi, 2019).

Malgré le développement sportif et financier du club carolo, ce dernier peine à développer sa propre stratégie en matière de RSE alors que des motivations internes visant la croissance ainsi que des événements externes tels que les scandales et les crises, ont forcé les organisations de football à reconnaître l'accroissement de leur dimension économique, sociale et même politique. Cela demande aux organisations de gérer des préoccupations extérieures à leur sphère d'activité sportive immédiate (ILO, 2003 ; Breitbarth & Harris, 2008).

De ce fait, la situation actuelle du club carolo soulève une question : **en se basant sur les pratiques des instances dirigeantes de football et du KAA Gent en matière de RSE, comment le Sporting de Charleroi peut-il développer une stratégie responsable à long terme?**

Plusieurs sous-questions émanent de cette question plus générale concernant l'élaboration de la stratégie RSE du Sporting de Charleroi.

En effet, quelles sont les thématiques clés sur lesquelles le Royal Club du Sporting Charleroi (RCSC) doit baser sa stratégie responsable ? Finalement, est-ce que l'élaboration d'une stratégie RSE aurait un impact positif sur l'image de marque du Sporting de Charleroi et sur l'ensemble des parties prenantes concernées par les projets responsables ?

1.2. Motivations personnelles

Au cours de mon parcours universitaire, un concept a particulièrement attisé ma curiosité ; celui de la RSE (la Responsabilité Sociétale des Entreprises). Etant abordé dans plusieurs cours du programme de Sciences de gestion, cela m'a paru évident que je devais suivre cette option lors de ma première année de Master au sein de la « *Louvain School of Management* ». Mon intérêt pour cette discipline a continué de s'accroître durant ces deux dernières années étant donné les connaissances accumulées à ce sujet pendant le Master.

Je désirais donc réaliser mon mémoire sur la durabilité et plus particulièrement sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Dès lors, l'objectif était de sélectionner un sujet intégrant cette discipline et de contribuer à l'expansion de l'implémentation des pratiques RSE au sein des organisations.

Mon regard s'est alors tourné vers le sport et plus particulièrement le football, sport qui me passionne depuis mon enfance pour diverses raisons. Etant le sport le plus populaire en Belgique, l'intérêt pour ce dernier se transmet de génération en génération.

La passion passe également par la pratique du football et la transmission de nombreuses valeurs telles que l'esprit d'équipe, le respect ainsi que la combativité. En grandissant, le voile de l'insouciance tombe et nous apercevons les problèmes éthiques et sociétaux présents dans le monde du football.

En plus de mon intérêt particulier pour ces deux disciplines, le manque de littérature à ce sujet interpelle lorsque l'on observe la quantité d'argent généré par le football. En effet, les vingt clubs avec les plus hauts revenus ont cumulé 9,3 milliards d'euros sur la saison 2018-2019. Ce montant ne cesse de croître et une augmentation de 11% est à noter par rapport à la saison précédente (Deloitte, 2020). Des responsabilités émanent de telles sommes d'argent et les attentes des différentes parties prenantes croissent concernant l'impact des clubs de football sur la société contemporaine.

Ces différentes motivations personnelles ont orienté le choix de ma thématique de mémoire. Cependant, ces dites raisons ne se suffisent pas afin de totalement justifier ce choix. Elles sont à combiner avec diverses motivations sociétales abordées ci-dessous.

1.3. Motivations sociétales

1.3.1. Importance grandissante de la RSE

La RSE est une discipline approchée de plus en plus fréquemment dans la littérature. Après avoir acquis plus de visibilité durant les années 60, l'attention accordée à la RSE a continué de croître dans la sphère académique. En effet, 22 publications ont été recensées durant cette décennie au sujet de la RSE contre 19 publications durant les années 2000 dans le « *Academy Management Journal* » (Wang et al., 2016).

Conjointement à l'intérêt croissant observé dans la littérature, les organisations mettent en pratique la théorie décrite dans la littérature. De cette manière, plus de 12.500 signataires suivent le pacte mondial des Nations Unies qui s'attèle à des problèmes sociaux, environnementaux et de gouvernance. Ces organisations proviennent de plus de 160 pays, prouvant l'intérêt global dont bénéficie la RSE de nos jours (Nations Unies, 2019).

1.3.2. Urgence sociétale

Cet accroissement de l'intérêt qui lui est porté est principalement dû à une urgence sociétale à laquelle notre monde fait face.

Différents facteurs environnementaux, sociaux, politiques et démographiques influencent également l'attention accordée au champ de la RSE par les organisations et plus largement, par la société.

Premièrement, notre planète subit un changement climatique qui a un impact sur les conditions humaines et sur la planète en elle-même. Ce changement est dû à l'accroissement de la concentration de gaz à effet de serre. Un rapport du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC, 2013) précise que l'action de l'homme est la cause principale de ce changement climatique. Ce dernier est responsable de diverses actions telles que la hausse des températures, la montée du niveau des eaux, la disparition des forêts primaires, la désertification du monde ou bien encore la destruction de nombreux écosystèmes.

Afin de contrecarrer ces effets néfastes, la majorité des états membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a successivement ratifié le Protocole de Kyoto en 1997 afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et l'Accord de Paris en 2015 afin de maintenir la hausse de la température mondiale en-dessous des 2°C d'ici 2100 (Organisation des Nations Unies [ONU], 2020).

Durant l'Accord de Paris, les 193 états membres de l'ONU ont adopté les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre du « Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Ce programme définit un plan d'action de 2015 à 2030 qui vise à réaliser ces divers objectifs en faveur de la planète de l'humanité. Ces accords globaux ambitieux nécessitent la participation de toute forme d'organisation pouvant contribuer à la réalisation de ces objectifs.

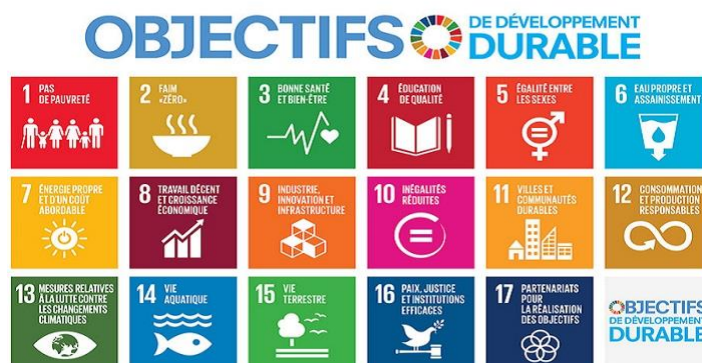


Figure 1 : Objectifs de Développement Durable (ONU, 2020)

Deuxièmement, notre monde fait face à un accroissement démographique. En effet, selon les prévisions de l'ONU, la population mondiale devrait augmenter de 2 milliards d'habitants afin d'atteindre les 9,7 milliards d'habitants pour 2050. La majorité des populations avec la plus forte croissance provient des pays pauvres, amenant de nouveaux défis socio-économiques (ONU, 2019).

Troisièmement, les inégalités sociales et économiques continuent de se renforcer. Les inégalités de revenus et de patrimoines suivent une tendance croissante due à l'évolution des hauts revenus et à des politiques publiques qui ne s'appuient pas sur la redistribution des revenus du centile supérieur (Moulin, 2014). Le capitalisme néolibéral favorise également l'accroissement des inégalités socio-économiques et la concentration des richesses via la dérégulation, la financiarisation ainsi que la privatisation (Godin, 2015). Cela mène à des tensions et à des soulèvements de la part des personnes qui se sentent opprimées.

En effet, la multiplication des risques peut être observée. Par exemple, le développement des organisations terroristes ou encore la dépendance aux réseaux informatiques impliquant des problèmes tels que la cybercriminalité ou bien la paralysie des systèmes. Ces risques systémiques planent au-dessus du monde contemporain et menacent potentiellement l'économie mondiale, voire notre civilisation (Lépineux et al., 2016).

La combinaison de ces facteurs sociétaux démontre l'importance que peut avoir une discipline telle que la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans notre société contemporaine.

1.4. Problèmes sociétaux dans le football

Au-delà des problèmes sociétaux globaux auxquels notre civilisation fait face, des problèmes émanent directement du monde du sport, et plus particulièrement du football.

Premièrement, la sphère footballistique a été confrontée à plusieurs affaires de corruption. Cette dernière a une plus forte probabilité d'occurrence lorsque le sport en question peut générer d'importantes sommes de revenus pour le(s) corrupteur(s) (Maening, 2005). Or, les vingt clubs avec les plus hauts revenus ont généré, à eux seuls, 9,3 milliards d'euros lors de la saison 2018-2019 (Deloitte, 2020).

Des affaires comme celle de la « *FIFAgate* » ont frappé le monde du football. Alors que des accusations de corruption étaient portées depuis plusieurs années contre la FIFA, le caractère multisectoriel et simultané des accusations rassemblées dans un rapport publié par le département de la justice des Etats-Unis le 27 mai 2015, a amplifié le scandale touchant la fédération (Bayle & Rayner, 2016). Cette dernière est accusée, entre autres, d'avoir orienté la désignation du pays organisateur de la Coupe du Monde 2018 et 2022, en l'occurrence la Russie et la Qatar. Cela a notamment mené à l'arrestation de sept représentants de la FIFA à Zurich, à la suspension de 14 représentants de la FIFA et à la démission puis à la suspension temporaire de Sepp Blatter, président de la FIFA au moment du scandale. Ce rapport du 27 mai 2015, résultat d'une étroite collaboration entre plusieurs institutions influentes, a créé une situation incontrôlable pour la fédération internationale de football et a favorisé l'émergence de nouvelles accusations à leur encontre (Bayle & Rayner, 2016).

Cependant, les scandales ont du moins la propriété de servir de tremplin en faveur du changement. Ils permettent le développement de réformes améliorant la gouvernance dans les organisations sportives internationales (Bayle, 2015). Dans le cas de la « *FIFAgate* », cela a notamment débouché sur la création d'une commission des réformes et sur le renforcement du comité d'audit et de conformité de la FIFA.

Deuxièmement, le football a subi une rationalisation économique. L'argent est certes plus présent dans la sphère footballistique, il n'est cependant pas inconnu à cette dernière, c'est essentiellement son sens qui s'est modifié (Mignon, 2015).

Dans les années 1980, différentes parties prenantes telles que les médias et les sponsors ont soutenu le développement du marché du sport, observant le potentiel médiatique et commercial du football sur la scène internationale (Mignon, 2015). Cela a eu pour conséquence de transformer le football en une activité économique comportant des avantages comme la professionnalisation de différents aspects du football ou la syndicalisation des joueurs (Mignon, 2015).

Cependant, cette rationalisation a également apporté son lot d'inconvénients. En effet, elle peut impacter négativement la culture du football ainsi que la cohésion sociale via notamment la multiplication des canaux de retransmission et l'augmentation de leurs tarifs (Ehrenberg, 1991 ; Bromberger, 1995 ; Mignon, 2015).

De plus, le développement des droits de retransmission a entraîné un phénomène de « télédépendance ». Ces clubs ne parviennent pas à créer un équilibre parmi leurs différentes sources de revenus et dépendent donc majoritairement des droits de retransmission (Bolotny, 2005). Les droits de retransmission engendrent également une exclusion des populations défavorisées tandis que le football prône, de par sa nature sportive, l'inclusion sociale (Jarvie, 2003).

Troisièmement, le football a connu et connaît toujours malheureusement plusieurs incidents liés à la discrimination.

Certaines minorités ethniques et religieuses de même que les femmes sont confrontées à des barrières socio-économiques et culturelles telles que le coût des cotisations, des équipements, des infrastructures et des transports mais également les contraintes religieuses ou familiales. Ces facteurs ont agi comme un filtre structurel entre la pratique du football de rue et l'accès des minorités au football amateur et professionnel organisé.

De plus, les joueurs ou coachs issus de minorité font face à des stéréotypes physiques et culturels. Par exemple, les joueurs originaires d'Afrique sont perçus comme des joueurs rapides, puissants et athlétiques manquant de fiabilité mentale tandis que les joueurs sud-asiatiques sont perçus comme fragiles, faibles et manquant de coordination. Ces groupes doivent également faire face à des faits de racisme flagrant et à de l'abus (Tian et al., 2011).

Concernant le racisme, ces actions sont perpétrées par différentes parties prenantes et pas uniquement par les supporters. Cependant, les sévices les plus importantes sont réalisées par ces derniers (Bodin, Robène et Héas, 2008). Leurs propos et actions ont pour objectif de déstabiliser l'adversaire en le dévalorisant, découlant rarement d'un fondement idéologique mais plus de l'identification à un groupe impliquant la stigmatisation des autres groupes afin d'influer sur les résultats sportifs de l'équipe qu'ils soutiennent (Bromberger, 1995 ; Bodin, Robène et Héas, 2008).

Il ne s'agit pas d'excuser les actes racistes perpétrés par certains individus dans les enceintes des stades ou en dehors mais de comprendre les causes de ce phénomène afin d'offrir les solutions les plus viables et pertinentes possibles. En effet, investiguer sur ce phénomène permet également de le mettre en lumière des agissements en totale contradiction avec les valeurs défendues et prônées médiatiquement par des sports comme le football (Bodin, Robène et Héas, 2008).

Depuis les années 1990, de nombreuses campagnes et organisations militant contre le racisme ont vu le jour comme la campagne « *Let's kick out racism of football* » développée en 1993 et devenant

une organisation en 1997 ou bien encore l'organisation « *Football against racism in Europe* » créée en 1999. Ces organisations coopèrent avec les clubs, les ONG et les clubs de supporters afin de conscientiser le public et de lutter contre l'occurrence de faits ou de propos racistes (FARE, 2020).

De leur côté, les clubs de football, de par leur désir de conserver une bonne image publique, vont avoir tendance à considérer le racisme comme un problème éluif qui existe certes mais auquel ils ne sont aucunement confrontés et s'ils le sont, ils considèrent que les faits sont perpétrés par des hooligans qui ne sont pas considérés comme de « vrais fans » (Garland & Rowe, 2001).

Cependant, les clubs doivent sanctionner les auteurs de ces sévices afin de montrer l'exemple et de ne pas laisser l'idée selon laquelle les actions impunies ne sont pas graves (Roché, 2001). A titre d'exemple, le KV Malines a infligé, le 24 décembre 2019, une interdiction de stade de 17 mois à un de ses supporters coupable de comportement raciste à l'encontre de Marco Ilaimaharitra, un joueur du Sporting de Charleroi.

Quatrièmement, le football est confronté depuis les années 1960 au phénomène d'hooliganisme.

Ce dernier est né en Grande-Bretagne suite à l'interaction de facteurs individuels et sociétaux combinés à un contexte social, économique et politique favorable au développement de ce problème (Comeron, 1997 ; Bodin, Robène et Héas, 2005).

Le hooliganisme se caractérise par des actes prémédités de violence physique ou de dégradation matérielle, le plus souvent réalisés par des groupes de supporters organisés lors d'événements footballistiques. (Cameron, 1997 ; Bodin, Robène et Héas, 2005).

Les hooligans recherchent la construction identitaire en usant de la violence contre leurs rivaux sportifs aux antagonismes sociaux et culturels, dans un premier temps à l'intérieur des stades et dans un second temps à l'extérieur de ceux-ci, suite au renforcement des services de sécurité (Elias & Dunning, 1986; Tsoukala, 2003 ; Bodin, Robène et Héas, 2005)

Cinquièmement, la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) affecte le monde entier et les rassemblements de masse liés aux événements footballistiques n'échappent pas à la règle. En effet, les rassemblements de masse participent à la propagation des maladies infectieuses (Memish et al., 2019).

Afin d'éviter la menace potentielle d'une propagation mondiale soutenue, L'EURO 2020 de football et les Jeux Olympiques d'été 2020 à Tokyo ont été postposés à 2021. Le premier événement aurait rassemblé les athlètes, les supporters et les employés des 24 nations participantes dans 12 villes européennes tandis que le second aurait rassemblé 206 nations dans la capitale japonaise. Cette formule exceptionnelle de l'EURO 2020 souhaitait démontrer l'unité culturelle et la fluidité de la Zone Euro afin de marquer les 60 ans de la compétition. Ce modèle permet de réduire le risque financier et d'accroître le retour sur investissement pour les villes hôtes.

Cependant, la principale force de cette édition s'est révélée devenir son tendon d'Achille, à cause de la pandémie mondiale du coronavirus (Parnell et al., 2020). En effet, les déplacements constituent un des principaux contributeurs à la transmission de la maladie (Tian et al., 2020).

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) travaille à l'élaboration d'une évaluation des risques pour les rassemblements de masse pendant la pandémie du COVID-19. Un tel outil pourrait être clé dans les processus décisionnels des dirigeants dans le secteur sportif. En effet, si les événements sont annulés sans une évaluation des risques, les conséquences sociales et financières pourraient s'avérer coûteuses.

Concernant les championnats de football, la pandémie du COVID-19 a obligé l'arrêt temporaire, voire définitif des compétitions nationales pour certains pays. Depuis mai 2020 pour certains et juin 2020 pour d'autres, de nombreux championnats dont les quatre plus grands (Bundesliga, Série A, Liga Santander, Premier League) ont réalisé un retour à la compétition pour le plus grand bonheur des supporters et des diffuseurs, qui enregistrent des records d'audience depuis la reprise. Pendant ce temps, les diffuseurs des championnats belges et français refusent de payer les montants prévus avant la pandémie et ont engagé des procédures judiciaires contre les ligues concernées.

Cela soulève des questions sur les raisons qui ont encouragé la reprise des grands championnats ainsi que sur les conséquences que cette pandémie aura sur la santé économique des clubs de football professionnel. Deloitte (2020) prévoit une baisse des revenus de 25% pour la saison 2019-2020 par rapport à la saison précédente pour les clubs de « *Pro League* », cela sans compter les litiges concernant les droits de retransmission ainsi que la timidité des clubs usuellement acheteurs sur le mercato.

Ces cinq problèmes peuvent être perçus comme des pistes à suivre afin d'adopter des pratiques RSE capables de faire face aux problèmes sociétaux fréquemment soulevés dans la sphère footballistique, non en les ignorant mais en les acceptant afin d'adopter la bonne posture face à ceux-ci.

2. Revue de la littérature

À travers cette revue de littérature, l'objectif est d'approcher graduellement la théorie existante sur le sujet de la responsabilité sociale des entreprises.

Tout d'abord, le concept va être abordé dans son ensemble en retraçant son évolution et son applicabilité.

Ensuite, la RSE sera étudiée dans le cadre des organisations sans but lucratif avant de se pencher sur les organisations sportives.

Finalement, la revue de littérature sera complétée par la responsabilité sociale des entreprises dans les organisations de football professionnel.

Une dernière section sera réservée à la gouvernance d'entreprise, un concept allant de pair avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette approche permet de fournir un cadre théorique général avant de centraliser le propos sur le sujet préétabli.

2.1. La responsabilité sociétale des entreprises

2.1.1. Origine et évolution du concept

La responsabilité sociétale des entreprises découle de la philanthropie, une pratique qui s'est fortement développée à la fin du 19^{ème} siècle durant la révolution industrielle (Carroll, 2008). A cette époque, la volonté d'améliorer les performances ainsi que les conditions de travail vont donner lieu à des actions apparentées à la philanthropie individuelle ou d'entreprise en fonction de l'objectif poursuivi (Wren, 2005 ; Carroll, 2008).

La RSE en tant que telle va prendre forme durant les années 1950 suite au travail précurseur de Howard R. Bowen, que Carroll qualifiera de « père de la Responsabilité Sociétale des Entreprises » (Carroll, 2006). Au cours de cette décennie, une approche théorique et pragmatique du concept est adoptée afin de se familiariser avec cette nouvelle discipline (Whetten et al., 2001).

Depuis les années 1990 mais essentiellement depuis les années 2000, la RSE s'est transformée en phénomène global. Elle est alors devenue un sujet de discussion primordial pour différentes parties prenantes telles que les syndicats, les ONG et les consommateurs (Habisch et al., 2005 ; Carroll, 2008).

Dans le monde actuel, l'intensification de la concurrence mondiale pousse les entreprises à rechercher des avantages compétitifs. Les pratiques RSE sont dès lors perçues comme fructueuses si

elles sont en mesure d'ajouter de la valeur et de contribuer à la réussite de l'entreprise (Carroll, 2008). De ce fait, la concurrence mondiale peut contribuer positivement au développement d'une société fleurissante axée sur des aspects économiques et sociétaux (Whetten et al., 2001).

L'augmentation continue du pouvoir des entreprises ainsi que l'apparition de problèmes économiques, sociaux et environnementaux sans précédent démontrent également l'importance de la contribution des entreprises au bien-être sociétal (Kudlak & Low, 2015).

De plus, les organisations sont encouragées à mettre en place des pratiques RSE car elles seront perçues comme plus désireuses de générer des résultats bénéfiques pour les différentes parties prenantes (Lin-Hi & Blumberg, 2012). Cela a comme conséquence qu'aujourd'hui, les entreprises ne se questionnent plus sur l'implémentation ou non de pratiques RSE mais sur une implémentation stratégique et efficace qui aura un impact sur elles et sur les différentes parties prenantes (Wang et al., 2016).

2.1.2. Définition et applicabilité

Il existe de nombreuses définitions de ce qu'est la RSE. Cependant, il est possible de **définir la RSE, via consensus, comme étant un ensemble de pratiques qui ont un but allant au-delà de l'intérêt financier de la firme et qui ne sont pas exigées par la loi** (McWilliams & Siegel, 2000).

Différentes dimensions ressortent des nombreuses définitions du concept de RSE, les plus fréquentes étant : la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes ; la dimension économique, sociale et environnementale ; l'aspect volontaire de ces pratiques (Carroll & Shabana, 2010 ; Witkowska, 2016).

Ce concept va donc aborder un large panel de thématiques telles que la comptabilité, la gouvernance, la gestion des parties prenantes ou encore la durabilité, thème le plus médiatisé (Amaeshi & Adi, 2007).

Malgré les efforts visant à formaliser et de réguler les évaluations et le « *reporting* » de la RSE, le concept ainsi que son application restent dynamiques, multiples et spécifiques au contexte (Breitbarth & Harris, 2008).

Le concept a également été critiqué comme représentant un outil d'image de marque des temps modernes, un écoblanchiment du comportement de l'organisation, une invention des relations publiques (Frankental, 2001).

Cependant, la RSE n'est plus une mode passagère ou une option, elle décrit un changement plus profond dans le regard porté aux organisations et dans leurs relations avec leurs parties prenantes (Lewis, 2001). Elle s'est répandue dans le monde entier principalement en raison des gouvernements

qui se sont retirés, partiellement ou totalement, des services publics dans de nombreux domaines, les oppositions civiles à la mondialisation économique et les nouvelles tactiques utilisées par les parties prenantes afin d'exiger une transparence organisationnelle et une action moralement correcte (Whetten et al., 2001).

2.2. La responsabilité sociale des entreprises dans les organisations sans but lucratif

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises s'est étendu afin d'intégrer les autres formes d'organisations telles que celles sans but lucratif (Breithbarth & Harris, 2008). Il est alors possible de parler de Responsabilité Sociétale des Organisations (Neves & Bento, 2005). Cependant, les études sur la responsabilité sociétale des organisations sans but lucratif sont assez rares malgré la capacité de ce type d'organisation à produire un changement social positif (Austin & Seitanidi, 2012).

Trois raisons peuvent partiellement expliquer la faible quantité de recherches concernant la RSE dans les organisations à but non lucratif.

Premièrement, la raison terminologique peut être avancée. En effet, le terme « entreprise » utilisé dans le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises réduit l'applicabilité de ce principe aux entreprises seulement, excluant les organisations sans but lucratif. Cependant, les études réalisées sur la RSE dans les organisations sans but lucratif abordent les mêmes préoccupations que celles des organisations à but lucratif telles que la gouvernance, la durabilité, la gestion des parties prenantes et l'éthique (Lin et al., 2015).

De plus, les organisations sans but lucratif s'attèlent aux mêmes problèmes sociétaux que les organisations à but lucratif (Lin-hi, Hörisch et Blumberg, 2014).

Deuxièmement, la nature même des organisations sans but lucratif ainsi que la contrainte de non distributivité qui les caractérise peuvent amener les individus à stipuler que les organisations sans but lucratif soient intrinsèquement responsables (Acar et al., 2001 ; Andreini et al., 2012).

L'occurrence de plusieurs scandales et comportements irresponsables dans le champ des organisations sans but lucratif vient pourtant infirmer cet argument (Kihl, 2017). En effet, les organisations sans but lucratif sont exposées aux mêmes types de comportements irresponsables que les organisations à but lucratif, comme la fraude ou la corruption (Gibelman & Gelman, 2004).

Troisièmement, la forte exposition médiatique des organisations à but lucratif ainsi que la pression exercée par leurs actionnaires peuvent influencer les entreprises à démontrer leur implication sociétale (Jenkins, 2004 ; Zeimers, 2019). Toutefois, les organisations sans but lucratif doivent également répondre aux différentes attentes des parties prenantes afin de conserver la relation de confiance avec ces derniers (Lin-Hi, Hörisch et Blumberg, 2014).

Dans les organisations sans but lucratif, il est préférable de focaliser son champ d'action sur l'évitement de comportements irresponsables plutôt que de se concentrer sur la réalisation de bonnes actions concernant la responsabilité sociale des entreprises. En effet, les mauvaises actions dans le domaine de la RSE affecteront fortement la fiabilité tandis que les actions considérées comme bonnes n'auront qu'un faible impact positif sur la fiabilité (Lin-Hi, Hörisch et Blumberg, 2014). La fiabilité est un facteur de succès pour une organisation sur le long terme étant donné sa faculté à abonner l'efficacité des échanges économiques (Harrison et al., 2010) et à réduire les coûts liés à la réalisation d'accords (Dyer & Chu, 2003).

En se basant sur cette analyse, il est impératif de déterminer ce qu'est faire le bien et ce qu'est éviter le mal.

Selon Carroll (1991), faire le bien regroupe les agissements volontaires d'une organisation qui ont pour but le bien de la société comme le volontariat des employés, l'intervention dans le combat contre la pauvreté ou bien encore la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle. Tandis qu'éviter le mal fait référence aux pratiques mises en place afin d'empêcher des actions comme l'exploitation des employés, les dommages environnementaux ou bien la corruption de survenir. Si ces mauvaises actions sont pratiquées par une organisation, cela peut entraîner une perte de légitimité aux yeux des différentes parties prenantes et porter préjudice à la qualité des relations entretenues avec les partenaires (Sullivan et al., 2007).

La théorie de violation des attentes stipule que si les attentes sont violées positivement, les parties prenantes vont réévaluer positivement la considération qu'ils ont pour une organisation. Dans le cas contraire où les attentes sont négativement violées, les parties prenantes vont réévaluer négativement l'image qu'elles se font de cette organisation, proportionnellement à l'écart entre les attentes et la mauvaise action menée (Burgoon & Hale, 1988). De plus, les parties prenantes attendent rarement des comportements irresponsables venant d'autres acteurs (Labianca & Brass, 2006).

L'occurrence d'une action perçue comme irresponsable va briser le contrat psychologique liant les différents acteurs concernés, impactant négativement le comportement des parties prenantes envers cette dite organisation (Zhao et al., 2007).

Les organisations sans but lucratif, de par leur nature, doivent faire face à de plus hautes attentes d'un point de vue moral et éthique de la part des parties prenantes.

De surcroît, les organisations respectées vont pâtir plus fortement de l'occurrence d'une mauvaise action que les organisations moins respectées, pour lesquelles les acteurs ont moins d'attentes (Bailey & Bonfield, 2010). Il est donc primordial que les organisations sans but lucratif évitent les pratiques irresponsables, sous peine de souffrir d'une réévaluation négative de la part des parties prenantes, plus forte qu'elle ne le serait dans le cas d'une organisation à but lucratif.

Afin d'éviter le déroulement de mauvaises actions, les organisations peuvent mettre en place des mécanismes de gouvernance qui vont réduire cette probabilité d'occurrence (Lin-Hi & Blumberg, 2012). Parmi ces mécanismes, il est répandu de mettre en place des codes de conduite, des systèmes de lanceurs d'alerte ou bien encore de faire appel à des comités d'audit externe. Cependant, les organisations sans but lucratif semblent moins préparées que leur homologue à but lucratif étant donné le manque de réglementations légales (Petrovits et al., 2011) ainsi que les largesses autorisées concernant les exigences de divulgation publique pour les organisations sans but lucratif (Boucher & Hudspeth, 2008).

2.3. La responsabilité sociétale des entreprises dans le sport

Les organisations sportives ont longtemps reconnu leur aptitude à produire des résultats sociaux notamment l'amélioration de la santé physique (Myers et al., 2004), de l'éducation (Lambourne, 2006), de l'inclusion sociale (Jarvie, 2003).

De plus, les organisations sportives mettent en place des actions visant au développement communautaire depuis des décennies que ce soit via l'utilisation de l'image et du pouvoir des athlètes ou bien via l'implémentation d'organisations humanitaires (Godfrey, 2009). Dès lors, le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises a rapidement pris de l'importance dans le milieu du sport (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Les clubs de sport professionnel peuvent être considérés comme des marques qui doivent développer une approche spécifique de la gestion de leur image de marque (Bouchet & Hillairet, 2009).

Le développement de la RSE dans le secteur du sport se différencie de celui dans les autres industries par l'unicité de ce secteur. En effet, les concepts d'identité, d'image et de réputation jouent un rôle central dans le sport, et ils sont donc logiquement plus présents dans ce secteur (Parent & Foreman, 2007).

Lorsque Aaker (1991) a développé son concept de gestion de l'image de marque, la RSE ne faisait pas partie des catégories impactant la perception des consommateurs. Depuis lors, l'opinion publique est davantage sensible aux questions relatives à la RSE. Cette dernière fait dorénavant partie des catégories impactant l'image de marque et les perceptions des consommateurs sur une marque donnée (Keller, 2008 ; Blumrod, Desbordes et Bodin, 2013).

De manière générale, la RSE s'est développée dans le milieu du sport jusqu'à devenir une activité organisationnelle courante (Trendafilova et al., 2013). C'est cependant la nécessité d'entretenir de fortes relations entre les organisations sportives et les communautés locales qui représente la

principale distinction entre la RSE dans le monde du sport et la RSE dans les autres secteurs (Walker & Kent, 2009). Par exemple, les clubs de sport requièrent de bonnes relations avec les autorités publiques étant donné la fréquence des négociations entre les deux parties, notamment sur des questions relatives à la construction des stades ou à l'exploitation des services de transport (Babiak & Wolfe, 2009).

Deux facteurs principaux poussent les organisations sportives à s'impliquer dans la mise en place de pratiques RSE : les pressions externes et la présence de ressources internes (Babiak & Wolfe, 2009).

Les pressions externes sont partiellement dues à la forte interconnectivité du champ organisationnel dans le milieu du sport. Cette interconnectivité permet aux organisations de ce domaine une meilleure compréhension commune de la RSE ainsi que la facilitation du partage et de l'adoption des meilleures pratiques par les différentes organisations (Oliver, 1991 ; Hess & Warren, 2004 ; Babiak & Wolfe, 2009).

Les pressions institutionnelles jouent également un rôle dans l'intégration des pratiques RSE dans le domaine du sport (Babiak & Wolfe, 2009).

De cette manière, Oliver (1991), a différencié deux types de contrôle qui mènent à l'adoption de pratiques responsables au sein des organisations de sport professionnel. Premièrement, les exigences légales apportées par les organismes de régulation externes vont pousser les organisations à intégrer des pratiques RSE. Deuxièmement, l'adoption et la diffusion de pratiques RSE par les différentes organisations de sport permettent d'accroître la validité de ces pratiques.

Les ressources internes sont le deuxième facteur déterminant du développement de la RSE dans le sport. En effet, elles permettent aux organisations dans ce domaine de pouvoir exploiter des opportunités uniques (Babiak & Wolfe, 2009).

La passion pour des athlètes ou des équipes permet à ces derniers d'influencer positivement le comportement des individus mais également des autres organisations (Babiak & Wolfe, 2009). Lorsqu'ils sont passionnés par des équipes ou des athlètes, les individus accordent de l'importance aux actions entreprises par ces derniers (Kott, 2005).

Ces ressources, propres au sport professionnel sont également rares et inimitables. Il est impossible de dupliquer l'identité, l'admiration ou bien encore la passion. Ces ressources vont permettre d'appuyer la diffusion des pratiques RSE au sein des organisations de sport professionnel (Babiak & Wolfe, 2009).

La meilleure approche de la RSE pour les organisations de sport est l'approche stratégique de la RSE. En combinant une forte orientation interne des ressources avec une forte orientation externe de

ces dernières, l'organisation aligne ses initiatives avec ses compétences uniques afin de délivrer pleinement son potentiel pour les bénéficiaires et pour l'organisation sportive (Bruch & Walter, 2005 ; Babiak & Wolfe, 2009).

En plus de ces pressions internes et externes, il existe quatre facteurs spécifiques au domaine du sport qui ont un impact sur la conception et à l'implémentation de pratiques RSE dans le sport professionnel. Ces quatre facteurs sont la passion, l'économie, la transparence et la gestion des parties prenantes (Babiak & Wolfe, 2009).

Premièrement, le monde du sport se différencie des autres secteurs de par la passion qu'il génère chez les fans (Cashman, 2004). Cette passion peut être bénéfique aux communautés en renforçant l'intégration communautaire (Lever, 1983; Wilkerson & Dodder, 1987; Wakefield & Wann, 2006).

Deuxièmement, les éléments économiques uniques du monde du sport ont comme conséquence de différencier les attentes des parties prenantes des autres secteurs (Babiak & Wolfe, 2009).

Beaucoup d'individus perçoivent les ligues sportives comme étant des cartels protégés par les gouvernements (Noll, 2003). Ce soutien et cette protection résultent en des attentes plus élevées, ou pour le moins différentes, de certaines parties prenantes concernant la génération d'un bénéfice social par les équipes ou les ligues (Swindell & Rosentraub, 1998).

Troisièmement, la majorité des informations concernant les actions entreprises par la direction d'une organisation de sport, ses résultats et ses contributions sociétales sont accessibles publiquement (Arme, 2004). De plus, les comportements des joueurs en dehors du terrain sont également connus du grand public (Arme, 2004). Un exemple récent est la forte médiatisation des sportifs américains qui ont décidé de soutenir le mouvement « *Black Lives Matter* » via différents procédés. Cela oblige les organisations de sport à développer des pratiques RSE afin d'éviter l'occurrence d'un comportement néfaste ou à améliorer leur image une fois l'action réalisée (Godfrey, 2005 ; Babiak & Wolfe, 2009).

Quatrièmement, le monde du sport nécessite la capacité de gérer les différentes parties prenantes étant donné l'incapacité d'une organisation de sport à fonctionner sans coopérer avec d'autres organisations. De plus, les spécificités précédentes complexifient les relations avec les différentes parties prenantes (Babiak & Wolfe, 2009).

La RSE dans le domaine du sport peut générer différents avantages une fois ces spécifications assimilées.

Un engagement communautaire important permet d'établir une connexion émotionnelle avec le public, d'améliorer la réputation de l'équipe et de fournir une publicité positive (Babiak & Wolfe, 2006 ; Walker & Kent, 2009). De plus, le développement de pratiques RSE peut conférer des avantages compétitifs aux équipes de sport professionnel (Babiak, 2010).

2.4. La responsabilité sociétale des entreprises dans les organisations de football

Malgré l'intérêt croissant porté à la RSE, le peu d'attention accordée à ce sujet dans le monde du football n'est pas surprenant étant donné que le sport soit considéré comme un hobby placé au centre de la vie sociale. Par définition, ce sport contribue au bien-être de la société grâce à des politiques basées sur la capacité d'intégration du football (Green, 2006).

Même si cela peut être vrai pour les activités de base, le football contribue depuis les années 1990 à l'exclusion de certains groupes de la société, essentiellement pour des raisons économiques (Brown et al., 2008).

En outre, le football professionnel masculin a créé une industrie mondiale qui se chiffre en milliards d'euros de droits de diffusion, de merchandising et de sponsoring. Les clubs professionnels ne sont guère différents des autres entreprises moyennes et des multinationales. En effet, ils sont constitués d'actifs financiers, tangibles et intangibles, qui sont gérés et commercialisés de manière professionnelle (Morrow, 2003 ; Yang & Sonmez, 2005). C'est pour cela que les clubs de football professionnel ne devraient pas être traités différemment des organisations des autres secteurs (Branston et al., 1999).

Malgré les recherches dans ce domaine, plusieurs notions sont assez récentes dans la gestion d'un club de football professionnel: premièrement, la reconnaissance explicite et souvent contractuelle des parties prenantes (Freeman, 1984) ; deuxièmement, le degré de transparence exigé dans les activités ; troisièmement, l'interaction avec des groupes qui étaient auparavant considérés comme externes ; quatrièmement, le besoin de gérer stratégiquement les parties prenantes afin de prendre ou de maintenir l'avantage du football sur les autres sports sur le marché mondial de l'industrie sportive (Breitbarth & Harris, 2008).

L'attention accordée à la gestion des parties prenantes met en évidence la maturation et la professionnalisation de l'industrie du football. Des motivations internes visant la croissance ainsi que des événements externes tels que les scandales et les crises, ont forcé les organisations de football à reconnaître l'accroissement de leur dimension économique, sociale et même politique. Cela demande aux organisations de gérer des préoccupations extérieures à leur sphère d'activité sportive immédiate (ILO, 2003 ; Breitbarth & Harris, 2008).

Selon Breitbarth et Harris (2008), quatre raisons principales peuvent expliquer ce changement.

Premièrement, la reconnaissance des clubs et des organismes de football professionnel comme étant des entités commerciales sous le droit Européen. Ceci est lié à l'arrêt « Bosman », approuvé par la Cour de Justice de l'Union Européenne en 1995, qui a mis fin au temps où le football supposait être à l'abri de l'intervention de la loi (Foster, 2000). Cet arrêt a également renforcé les relations entre la

Commission Européenne, la FIFA et l'UEFA en raison de l'importance culturelle, économique et sociale du sport et plus particulièrement du football comme le stimule le Traité d'Amsterdam (1997),

Deuxièmement, la mondialisation des échanges et du marketing ont encouragé les clubs à rechercher des joueurs, promouvoir leurs marques, vendre leurs droits médiatiques, autoriser le merchandising et trouver des investisseurs ainsi que des sponsors issus de tous les horizons (Breitbarth & Harris, 2008).

Troisièmement, le besoin de redévelopper les zones urbaines et les communautés locales a incité les clubs à développer des partenariats aux bénéfices mutuels : en investissant dans leurs infrastructures, en soutenant leur marketing local ou encore en agissant en tant qu'ambassadeurs pour la bonne cause (Breitbarth & Harris, 2008).

Quatrièmement, les gouvernements allouent et régulent de plus en plus la prestation des services publics au lieu de les prester directement eux-mêmes, cela afin d'améliorer la compétitivité des sports (Harris & McDonald, 2004 ; Breitbarth & Harris, 2008).

Ces changements ont complexifié le travail des managers qui doivent continuer à réaliser du profit malgré les changements sociaux, politiques et économiques (Breitbarth & Harris, 2008).

De plus, la commercialisation du football professionnel depuis la fin des années 1980 a fait croître les risques auxquels s'exposent les clubs dans l'exercice de leurs activités (Oughton, 2004 ; Tacon, 2005).

Au même moment, de nouvelles formes de partenariats et d'espaces publics ouverts par les gouvernements ont émergé. Ces derniers offrent des possibilités considérables de tirer d'énormes avantages suite à l'adoption de modèles économiques durables (Oughton et al., 2003) et à l'intégration de la RSE dans leur stratégie à long terme (Deloitte & Touche, 2005 ; Holt et al., 2005). De cette manière, un nombre croissant d'organisations footballistiques ont conclu des partenariats avec des acteurs locaux, commerciaux et sociaux en cherchant à s'engager avec un large éventail de parties prenantes (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Par conséquent, le football subit actuellement une modernisation des pratiques RSE et de la communication à ce sujet (Kolyperas & Sparks, 2011 ; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013). Cette modernisation se reflète à travers le large éventail d'initiatives sociales entreprises et la prolifération de cadres de gouvernance pour mesurer l'impact et la valeur de telles initiatives (Breitbarth & Harris, 2008 ; Breitbarth et al., 2011).

On observe donc l'engagement des organisations de football dans le développement de pratiques RSE par le biais de différents incitants internes ou externes.

Le football jouit d'une unicité qui va lui permettre de mettre en place un certain nombre de pratiques RSE qui peuvent être exclusivement identifiés dans le secteur du sport (Babiak & Wolfe, 2006) et plus particulièrement dans celui du football (Kolyperas & Sparks, 2011).

Premièrement, les athlètes eux-mêmes mettent en place des fondations caritatives (Kott, 2005).

Deuxièmement, les ligues de football professionnel implémentent des politiques RSE au niveau de la ligue, valables pour toutes les équipes les composant (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Un exemple connu est la création de la structure « *Kick It Out* » par la Premier League, l'English Football League et la Football Association en 1997 afin de lutter contre la discrimination, l'exclusion et les inégalités. Aujourd'hui, cette organisation entretient des relations étroites avec le réseau FARE et la commission européenne, lui permettant d'étendre la portée de ses actions à un niveau international.

Troisièmement, les instances dirigeantes du football, telles que la FIFA ou l'UEFA, prêtent attention aux préoccupations sociétales. Elles effectuent la promotion de l'impact sociétal positif du jeu sur la diminution de la criminalité, l'amélioration de la santé ou de l'inclusion sociale (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Par exemple, l'UEFA a noué depuis 2001 un partenariat avec le réseau FARE, afin de lutter contre l'intolérance et la discrimination. C'est ainsi qu'a pu naître la compagne « *Say no to racism* » en 2002.

Quatrièmement, les grands événements footballistiques tels que la Coupe du Monde ou le Championnat d'Europe de Football sont reconnus comme étant des moyens d'apporter une valeur sociale aux communautés vulnérables (Cappato & Pennazio, 2006). Lors de la Coupe du Monde 2014 au Brésil, près de 8 millions de dollars ont été alloués au développement social au Brésil à travers le projet à vocation sociale « *Football for Hope* ».

Cinquièmement, un nombre croissant de projets financés par des fonds publics reconnaissent les clubs de football comme étant des organisations capables de fournir de la valeur sociale (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Par exemple, le projet « *Football in the Community* » développé à travers l'Angleterre montre que les clubs de football peuvent jouer un rôle positif dans la société (McGuire & Fenoglio, 2004 ; Brown et al., 2006).

Sixièmement, les organisations commerciales commencent à reconnaître les avantages qu'un partenariat avec une organisation de football, au-delà du sponsoring, peut offrir à leur propre stratégie (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Par exemple, Barclays s'est associé avec « *Football Foundation* », le plus grand organisme caritatif d'Angleterre, afin d'ouvrir plus de 200 établissements dans des communautés défavorisées (Walters, 2009).

Ces six spécificités démontrent l'opportunité pour les clubs de football professionnel de s'investir dans la mise en place de pratiques RSE (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Cependant, le développement de la RSE dans les clubs de football dépend du contexte, notamment des valeurs

culturelles, de la législation, des mécanismes de contrôle ainsi que du soutien du public et des médias (Habisch et al., 2005). De cette manière, les pratiques RSE ont fortement évolué en Angleterre. En 1986, les clubs de football étaient reconnus comme étant des vecteurs de valeur sociale par le biais du projet « *Football in the Community* ».

Cela a mené au développement de départements FITC au sein des clubs de football. Ces départements étaient vus comme le levier communautaire des clubs de football grâce à leur engagement d'apporter une valeur sociale par le biais de pratiques RSE (Mellor, 2008).

Plus récemment, les départements FITC ont été remplacés par des fondations ou des « *Community Trusts* » indépendantes (Bingham & Walters, 2013 ; Pedrini & Minciullo, 2011 ; Petrovits, 2006).

Ce changement est notamment dû à la complexification de l'environnement dans lequel les départements FITC évoluaient et à la notion de « communauté » qui devenait de plus en plus compliquée à gérer pour les clubs de football (Brown, 2006).

De plus, ces derniers jouissent de nombreux avantages en opérant ce changement, tels qu'un meilleur degré d'autonomie structurelle et de responsabilité pour leur propre stratégie et leur orientation financière, un meilleur accès aux sources de financement public et privé et enfin un besoin plus faible d'équilibrer la tension entre les objectifs commerciaux et sociétaux (Walters, 2009).

Le développement des pratiques RSE va diverger selon les ligues de football et donc selon les pays dans lesquels ces ligues évoluent.

Premièrement, la culture nationale joue un rôle important dans le développement des pratiques RSE. Elle influence la façon dont la société souhaite que les entreprises se comportent.

Cela se perçoit dans le football professionnel, où les clubs des cultures footballistiques plus progressistes, ou plus professionnalisées, sont plus activement engagés dans la RSE que les clubs provenant de marchés moins développés (Kolyperas & Sparks, 2011).

Deuxièmement, l'écart de richesse entre les clubs avec le plus de moyens et les autres s'est élargi. Cet écart se reflète entre les différentes ligues nationales par rapport aux pratiques RSE développées (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Même si les caractéristiques spécifiques à chaque club sont importantes dans le développement de pratiques RSE, les clubs passent tous par différentes phases (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La première phase est le volontarisme ; la Responsabilité Sociétale des Entreprises va alors émerger des activités menées par des bénévoles et elle sera fortement liée aux personnalités historiques du club et aux relations de ce dernier avec des groupes particuliers de la population ainsi qu'avec les communautés locales. Ce volontarisme va consister en des dons, des initiatives des supporters et des apports en nature provenant des actionnaires les plus riches afin de servir leur propre

intérêt. A ce stade, il n'y a pas encore de stratégie RSE définie uniformément au sein du club de football. La culture organisationnelle est caractérisée par une réticence à traiter des problèmes sociétaux sur le long terme (Walters & Tacon, 2010 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La seconde phase est la réglementation. Durant cette dernière, les pratiques RSE vont se formaliser, soit suite à un événement interne visant à contrôler la RSE au sein de l'organisation soit à la suite d'une intervention accrue des instances gouvernementales et de football (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Les clubs de football vont ainsi considérer davantage leur rôle commercial et sociétal en réponse à la pression législative et politique exercée par ces organes externes (Breitbarth et al., 2011 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Dans cette phase, la RSE est liée aux questions de gouvernance d'entreprise. L'intérêt est ici majoritairement porté sur l'intervention du club dans la communauté, sur la santé et la sécurité, ainsi que sur les normes dans les stades et à la gestion des supporters. La RSE est alors perçue comme un sujet formaliste avec un club qui traite les domaines clés afin d'assurer la continuité de leur activité (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La troisième phase est la socialisation. Lorsqu'un club de football croît et devient plus populaire, cela crée un contexte social marqué que les organisations externes considèrent comme une incitation à la collaboration. De cette manière, la volonté des acteurs publics, locaux, commerciaux et sociaux de soutenir les activités RSE devient plus visible (Chadwick & Walters, 2009 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

En réponse à cette évolution, la pression des médias et des fans s'intensifie résultant en des réactions positives ou négatives de leur part. C'est durant cette phase que l'organisation va aller au-delà des responsabilités économique et légale, et va également prendre en compte les responsabilités éthique et philanthropique (Carroll, 1999 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). L'organisation de football s'attaque donc à plus de préoccupations sociétales et répond à plus de pressions externes. Cependant, la Responsabilité Sociétale des Entreprises reste normative à ce stade (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La quatrième phase est la sociétisation. Comme le club de football comprend mieux la RSE et acquiert plus d'avantages liés à ce sujet, l'organisation va s'efforcer de mettre en place de nouvelles structures et des moyens rentables pour développer des activités RSE afin de servir leur propre intérêt. C'est dans cette phase que la RSE va être plus intégrée au programme d'activités du club. La RSE va alors prendre la forme d'une subdivision du club de football avec des objectifs instrumentaux et des standards à respecter (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La cinquième phase est la séparation. Alors que l'engagement communautaire devient de plus en plus compliqué pour les départements du club, l'organisation va doucement se diviser en des

structures séparées afin de stimuler davantage l'activité sociétale (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Les clubs vont transférer la responsabilité de la RSE à une fondation ou à une fiducie indépendante afin d'augmenter leur aptitude au travail communautaire (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013).

C'est dans cette phase que la RSE devient proactive aux dépens de son côté réactif car elle partage ses propres objectifs, visions et orientations à long terme (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

La sixième et dernière étape est l'intégration. Elle représente le dernier niveau de la RSE où le concept est pleinement intégré aux comportements, aux activités et à la stratégie centrale de l'organisation de football (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Afin d'atteindre ce niveau, cela nécessite une orientation RSE stratégique présente à tout niveau d'activité de l'organisation, et non seulement dans sa branche philanthropique (Kolyperas & Sparks, 2011 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Un faible niveau d'intégration entre la fondation et l'organisation de football peut limiter le potentiel du développement de la RSE. C'est pour cette raison que l'intégration des objectifs RSE aux autres buts opérationnels de l'organisation est vue par Kolyperas, Morrow et Sparks (2015) comme l'étape ultime du développement de la RSE.

Les organisations de football, de la même manière que celles des autres secteurs, passent par un processus progressif au cours duquel elles doivent dépasser certaines barrières internes et externes qui s'imposent à elles sur leur parcours RSE (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Cependant, le développement de la RSE permet de favoriser la compétitivité dans le football et de créer de la valeur pour ses différentes parties prenantes (Breitbarth & Harris, 2008). En permettant cela, la RSE n'est plus une option mais elle est devenue une préoccupation primordiale dans la gestion d'entreprise (Jones et al., 2007 ; Maon et al., 2010 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Le football peut créer 4 valeurs distinctes par le biais de la RSE pour ses différentes parties prenantes externes en fonction du rôle qu'il arborera : le football comme agent de création de valeur humaine, il va alors soutenir les organisations supranationales et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie ; le football peut également agir comme agent commercial, il va alors créer de la valeur financière pour d'autres secteurs, notamment les diffuseurs, les sponsors et l'industrie textile ; le football comme agent social va être à même de favoriser la création de valeur culturelle, principalement en permettant l'identification sociale et personnelle à une organisation de football ; et finalement, le football peut agir en tant qu'agent fonctionnel. L'objectif ici est d'utiliser le jeu comme un moyen de connecter les acteurs commerciaux et politiques avec les personnes, notamment par le biais de campagnes de marketing social (Breitbarth & Harris, 2008).

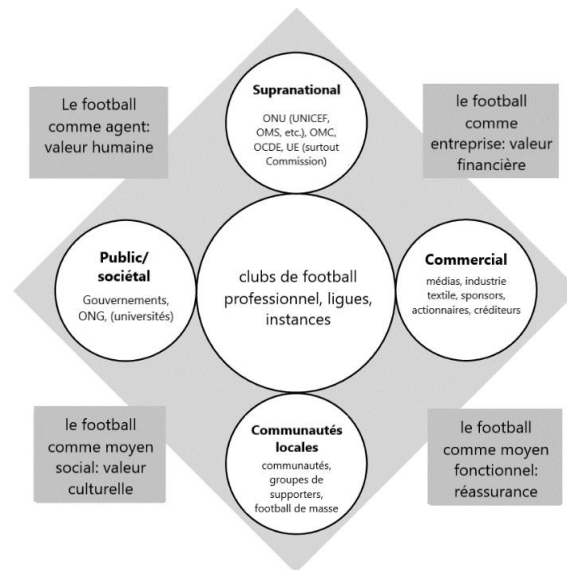


Figure 2 : Création de valeur par le biais de la RSE (Breitbarth et Harris, 2008)

2.5. La gouvernance d'entreprise

Il est difficile d'étudier la RSE sans aborder la gouvernance d'entreprise. Ces deux concepts ont souvent été étudiés séparément dans la littérature (Bhimani & Soonawalla, 2005). Pourtant, les organisations devraient concevoir la gestion de la RSE comme un moyen de développer sa propre gouvernance d'entreprise (Spence & Perrini, 2009). Freeman et Veal (2001) considèrent même la RSE comme un élément de base du concept de parties prenantes.

Shleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance d'entreprise comme les moyens utilisés par les sources de capitaux pour s'assurer qu'ils obtiennent un retour sur leurs investissements.

Aoki (2000) avance que la gouvernance d'entreprise constitue la structure des droits et des responsabilités entre les groupes ayant un intérêt au sein de l'organisation.

Denis et McConnell (2003), eux, définissent la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble de mécanismes institutionnels ou de marché, qui incitent les dirigeants intéressés d'une entreprise à prendre des décisions qui maximisent la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires. Les chercheurs n'ont pas accepté une définition unique de la gouvernance d'entreprise.

Il existe une myriade de définitions de ce concept, qui peut s'expliquer par la diversité des pratiques se rattachant au concept à travers le monde (Aguilera & Jackson, 2003).

Néanmoins, Gopalsamy propose une définition assez générale : « *Nous pouvons définir la gouvernance d'entreprise comme un mélange de règles, de lois et de pratiques volontaires qui permettent aux entreprises d'attirer du capital financier et humain, performant efficacement et dès lors maximisent la valeur à long terme pour les actionnaires tout en respectant les aspirations des différentes parties prenantes, notamment celles de la société* » (Gopalsamy, 2008, p.21).

L'absence d'une définition commune s'explique également par la diversité des approches adoptées par les recherches sur la gouvernance d'entreprise. Cependant, trois théories principales émanant de la gouvernance d'entreprise ressortent généralement : la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie des parties prenantes (Farquhar, Machold et Ahmed, 2005).

Les deux premières théories évoquées ci-dessus acceptent toutes les deux la primauté des actionnaires, en opposition à la théorie des parties prenantes qui n'accepte pas cette primauté. En effet, cette dernière avance que l'objectif premier d'une entreprise devrait être de maximiser les intérêts des parties prenantes de l'organisation (Farquhar et al., 2005).

Cette théorie suggère que les gestionnaires devraient trouver un équilibre entre les intérêts financiers des actionnaires et les intérêts des autres groupes de parties prenantes tels que les employés, les clients, les communautés locales et même si cela réduit le rendement des actionnaires (Freeman, 1984).

Mitchell et al. (1997) proposent une typologie des attributs et de l'importance des parties prenantes afin d'identifier les acteurs qui comptent vraiment pour une organisation. Leur typologie se base donc sur trois attributs :

- Le pouvoir qui constitue « *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* ».
- La légitimité qui se définit comme « *une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions* ».
- L'urgence définie par les auteurs comme « *le niveau d'attention immédiate demandé par les différentes parties prenantes* ». Cet attribut a pour but de transformer un modèle statique en modèle dynamique.

Ces trois attributs permettent aux gestionnaires d'évaluer subjectivement les parties prenantes qui, selon eux, comptent vraiment (voir figure 3). Plus une partie prenante possède d'attributs, plus l'attention accordée à cette dernière devrait être élevée. La subjectivité implique que les gestionnaires peuvent ne pas percevoir un attribut ou décider d'accorder plus d'importance à une partie prenante en fonction des objectifs poursuivis (Mitchell et al., 1997).

Types/Attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
<i>Latentes:</i>			
Dormantes	X		
Discretionnaires		X	
Urgentes			X
<i>En attente:</i>			
Dominante	X	X	
Dangereuse	X		X
Dépendantes		X	X
<i>Qui font autorité</i>	X	X	X

Figure 3 : Types de parties prenantes et leurs attributs (Mitchell et al., 1997)

Cependant, la théorie des parties prenantes est compatible avec la maximisation de valeur. Le problème ne réside pas dans cette dernière mais la distribution des bénéfices de l'organisation (Phillips et al., 2003). Une bonne politique RSE couplée avec un comportement approprié du conseil d'administration va permettre d'améliorer la rentabilité financière, non seulement en faveur des actionnaires mais également de tous les autres groupes de parties prenantes qui pourraient être impactés par les décisions de l'entreprise (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Donaldson, 1999 ; Jones et Wicks, 1999 ; Preston & Donaldson, 1999 ; Sternberg, 1999 ; Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005 ; Kaufman e& Englander, 2011).

2.6. La gouvernance d'entreprise dans le milieu du sport

Le milieu du sport a un nombre important de différences avec les autres secteurs qui suggère que les équipes de sport professionnel reçoivent une approche différente à propos de la gouvernance d'entreprise.

En effet, le sport professionnel requière une coordination entre les différentes équipes car le produit principal, le jeu, implique la confrontation entre minimum deux entités distinctes. Dès lors, les équipes doivent s'accorder sur un certain nombre de préoccupations avant même que le jeu prenne place (Farquhar et al., 2005).

La viabilité financière d'une équipe dépend donc du succès des autres équipes sportives. Dans les autres secteurs, cette coordination serait perçue comme anti-compétitive mais elle est vitale au milieu du sport (Rottenberg, 1956 ; Farquhar et al., 2005).

Cette coordination laisse entrevoir un second aspect du sport professionnel : l'importance d'une compétitivité équilibrée et d'une incertitude des résultats.

En effet, Une compétitivité déséquilibrée ou la domination d'une ou de quelques équipes réduit l'incertitude des résultats. Ce qui a pour effet de diminuer la demande du consommateur et par conséquent les bénéfices des sports concernés (Rottenberg, 1956; Neale, 1964; El-Hodiri & Quirk, 1971; Fort & Quirk, 1992; 1995; Vrooman, 1995; Kesenne, 2000).

Un troisième aspect unique au milieu du sport inhérent du besoin de concurrence est l'incapacité des équipes à exister si leurs rivaux n'existent pas. Les monopoles existent dans le sport mais uniquement au niveau des ligues et non des équipes. Les équipes sportives sont presque toujours organisées au sein de ligues. Cette structure est unique au secteur du sport. Les autres secteurs, mis à part ceux où les cartels sont légaux, n'ont pas de structure qui rassemble les équipes et qui permette de gérer la concurrence entre elles (Farquhar et al., 2005).

Une dernière particularité du milieu du sport réside dans le marché du travail, que ce soit la manière avec laquelle les joueurs sont traités dans le bilan de l'entreprise ou l'effet des pressions concurrentielles sur les salaires des joueurs (Michie & Oughton, 2005).

Toutes ces particularités uniques au monde du sport favorisent le besoin crucial d'une bonne gouvernance au sein des clubs. La tentation de ces derniers de surpasser leurs adversaires doit donc être canalisée par des mécanismes d'audit et de rapport appropriés. Dans le milieu du sport, la bonne gouvernance est le plus souvent appliquée dans le contexte des instances dirigeantes nationales et internationales du sport (Alm, 2013 ; Geeraert, 2015 ; Vanden Auweele, 2010).

2.7. La gouvernance d'entreprise dans les organisations de football professionnel

Plusieurs études au niveau des clubs de football ont confirmé un besoin croissant concernant la gestion des parties prenantes afin de démontrer une bonne gouvernance et une bonne gestion stratégique (Szymanski, 1998; Bale, 2000; Cannon & Hamil, 2000; Barn et Baines, 2004). Pour ce faire, les clubs de football doivent être à même d'identifier les parties prenantes clés grâce à leurs attributs (Mitchell et al., 1997).

A cet égard, Senaux (2008) a appliqué la typologie des parties prenantes de Mitchell et al. (1997) aux clubs de football (voir figure 4). D'autres parties prenantes comme les agents ou les médias ne sont pas pris en compte car ils sont considérés comme secondaires, ou qu'ils seront pris en compte à un niveau institutionnel par les ligues ou les fédérations (Senaux, 2008).

Parties prenantes/Attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence	Type	Objectifs
Actionnaires	X?	X	X?	Qui font autorité	Financier, sportif, ego, politique, etc.
Joueurs	X	X	X	Qui font autorité	Sportif, salarial
Ligues et fédérations	X	X latente	Latente	Dormantes/Qui font autorité	Développement du football
Autorités locales	Faible	X		Discrétionnaires	Image, politique
Association de soutien	Diminution	X	Latente	Dormantes/Qui font autorité	Sportif, valeurs
Supporters	X	Habituellement	X	Qui font autorité	Sportif, spectacle, identité
Télévision	X			Dormantes	Audience, spectacle

Figure 4 : Type et objectifs des parties prenantes importants (Senaux, 2008).

La commercialisation du football ainsi que les préoccupations exprimées quant à la détresse financière d'un certain nombre de clubs ont amené les questions de la pertinence et de l'applicabilité de la gouvernance d'entreprise dans le contexte du sport et du football plus précisément (Farquhar, Machold & Ahmed, 2005).

La gouvernance dans ce sport est complexe étant donné la multiplicité des niveaux décisionnels et des instances le composant.

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) constitue l'instance dirigeante du football mondial. Elle est responsable des compétitions internationales comme la Coupe du Monde.

L'Union des Associations Européennes de Football (UEFA), un subordonné de la FIFA, s'attèle aux compétitions européennes telles que l'EURO de football ou l'UEFA Champions League.

Sur le plan national, d'autres organismes sont responsables des ligues professionnelles et amateurs. Par exemple, en Angleterre, toutes les équipes professionnelles ou amateurs et même de jeunes sont enregistrées auprès de la « *Football Association* » (FA).

Le système de la ligue permet la promotion et la relégation d'une partie des équipes, octroyant la possibilité aux équipes de monter ou de descendre d'un niveau au sein de la hiérarchie.

Hall et al. (2002) ont montré que la causalité entre des salaires plus importants et une meilleure performance dans le football anglais n'était pas rejetable. Les clubs vont donc dépenser plus pour augmenter leurs chances de victoire. En effet, si une meilleure performance sur le terrain augmente les revenus générés, les clubs ont un grand intérêt à investir dans des joueurs d'un meilleur acabit. De plus, si les revenus générés augmentent avec les victoires, cela peut inciter les clubs à parier sur leur succès et à prendre des risques financiers (Farquhar et al., 2005).

La rareté des faillites dans le football constitue une particularité supplémentaire. Deux raisons principales peuvent expliquer ce phénomène.

Premièrement, la maximisation de profit énoncée par la théorie de l'agence et celle de l'intendance peut être réfutée dans le monde du football. En effet, les propriétaires peuvent rechercher

la maximisation d'utilité, ils peuvent alors avoir d'autres motivations à posséder un club de football que celles purement économiques. Ces propriétaires peuvent investir leur argent pour des raisons psychologiques telles que la soif de pouvoir, le désir de prestige ou encore la volonté d'identification à un groupe (Sloane, 1971).

De plus, de nombreux clubs sont des entreprises individuelles. Par conséquent, les problèmes émanant de la séparation de la propriété et du contrôle comme soutenus par les théories de l'agence et de l'intendance ne sont plus applicables (Farquhar et al., 2005).

Le problème d'agence dans le football pourrait alors découler de l'absence de séparation entre la propriété et le contrôle. L'absence d'un marché pour le contrôles des entreprises dans le football est un facteur qui contribue aux faibles performances financières ainsi qu'à la gouvernance dans ce sport (McMaster, 1997).

Deuxièmement, un supporter de football est plus qu'un simple consommateur. La relation qu'il entretient avec le club va au-delà de celle d'un consommateur traditionnel. En effet, lorsqu'une entreprise traditionnelle fait faillite, les clients vont généralement se tourner vers une autre organisation présente sur le marché. Tandis que dans le football, les supporters sont généralement loyaux envers leur club. Ils représentent même un groupe de parties prenantes unique, qui mérite une considération particulière lorsque le club établit ses objectifs (Hawkes, 1998).

En outre, dans les autres secteurs, lorsqu'une entreprise est en faillite, les entreprises restantes jouissent de bénéfices additionnels issus du transfert des clients de celle-ci. Ce phénomène sera probablement moindre en football. La perte d'un club rival pourrait induire une baisse des revenus générés par les autres organisations et par le secteur en général (Farquhar et al., 2005).

Une autre particularité touche le secteur footballistique en matière de gouvernance. En effet, les trois théories énoncées dans une section précédente (théorie de l'agence, théorie de l'intendance et théorie des parties prenantes) sont des modèles de gouvernance à échelle de l'organisation.

En football, les problèmes de gouvernance adviennent au niveau des clubs mais également au niveau des ligues. Les relations entre les clubs et les ligues de même que celles entre les clubs et les instances dirigeantes telles que la FIFA, l'UEFA, peuvent être perçues comme un réseau de relations (Farquhar et al., 2005).

En se basant sur ce réseau de relations, on observe rapidement des problèmes de gouvernance émanant du système ouvert des ligues de football. Par exemple, en Angleterre, le nombre d'équipes reléguées et promues est une préoccupation de la ligue mais ce sont les équipes composant la ligue qui déterminent les règles à ce sujet. Cela signifie que l'intérêt personnel des clubs peut fortement influencer le résultat d'une telle décision.

Un autre exemple est l'élargissement de l'écart des recettes entre les clubs de première division et ceux des autres divisions. Effectivement, les clubs de première division obtiennent une plus grande part des revenus issus des droits de diffusion, qui ont augmenté exponentiellement ces 20 dernières années. Cette croissance a amplifié les inégalités entre les clubs de différentes divisions.

Cela peut encourager les clubs à dépenser à outrance pour attirer des joueurs et à surpayer ces derniers afin d'être promus. De même, les clubs risquant la relégation peuvent avoir recours aux mêmes procédés afin de sauver leur organisation sportivement et financièrement. Une inégalité financière accrue entre les clubs nuit à la stabilité structurelle des ligues de football. À cet égard, la qualification des meilleures équipes pour les compétitions européennes renforcent ces inégalités financières (Farquhar et al., 2005).

Les différents facteurs évoqués dans le monde du football laissent planer des questions sur l'applicabilité des théories existantes au sujet de la gouvernance d'entreprise. La complexité et l'unicité de la gouvernance dans le football oblige les instances dirigeantes, les ligues et les clubs à travailler de concert afin de réduire les inégalités entre les clubs et d'améliorer la performance des organisations footballistiques sur le sujet.

2.8. Hypothèses à tester

H1 : Le Sporting de Charleroi accuse un retard sur le KAA Gent en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

La confirmation ou l'infirmerie de cette première hypothèse va permettre de situer le club du Sporting de Charleroi par rapport à un des clubs pionniers en matière de RSE en Belgique, le KAA Gent.

H2 : Les supporters du Sporting de Charleroi accordent moins d'importance au développement de la RSE dans le football que dans les autres secteurs.

Cette hypothèse a pour but de vérifier l'applicabilité du postulat de Green (2006) au cas du Sporting de Charleroi. Selon lui, le peu d'attention accordé à la RSE dans le football s'explique par le fait que le sport soit considéré comme un hobby placé au centre de la vie sociale. Par définition, ce sport contribue au bien-être de la société grâce à des politiques basées sur la capacité d'intégration du football (Green, 2006).

H3 : Le développement de projets en matière de RSE aurait un impact positif sur l'image de marque du Sporting de Charleroi.

Cette troisième hypothèse se base sur l'évolution de la considération pour la RSE par les consommateurs. La RSE ne faisait pas partie des catégories impactant la perception des consommateurs sur l'image de marque (Aaker, 1991). Depuis lors, l'opinion publique est davantage sensible aux questions relatives à la RSE. Cette dernière fait dorénavant partie des catégories impactant l'image de marque et les perceptions des consommateurs sur une marque donnée (Keller, 2008 ; Blumrodt, Desbordes et Bodin, 2013). L'objectif est donc de vérifier que la mise en place d'une stratégie RSE impacterait positivement la perception des supporters du Sporting de Charleroi sur le club.

H4 : Les thématiques clés défendues par le Sporting de Charleroi sont en phase avec celles défendues par les autres organisations de football et les attentes des consommateurs.

Cette quatrième hypothèse a pour but de visualiser l'efficacité des projets responsables développés actuellement par le Sporting de Charleroi. De plus, l'infirmité ou la confirmation de cette hypothèse va permettre d'aiguiller le Sporting de Charleroi dans le développement de nouvelles pratiques RSE, en ligne avec les thématiques clés attendues.

3. Méthodologie

3.1. Méthodologie de recherche et d'analyse

Afin de tester les quatre hypothèses posées dans la section précédente, il était nécessaire de développer une méthodologie de recherche appropriée. Pour ce faire, l'analyse a été effectuée en deux temps et combine une méthode qualitative et une méthode quantitative.

Dans un premier temps, le développement des pratiques RSE mises en place au sein des clubs belges de football professionnel a été traité par le biais d'une analyse comparative entre le KAA Gent et le Sporting de Charleroi. Cette analyse comparative nécessitait également une analyse des ressources mises à la disposition des clubs par les instances dirigeantes de football.

Les études de cas sont la méthode choisie lorsque le phénomène étudié est difficile voire même impossible à distinguer de son contexte (Yin, 2003). De plus, le réalisme est le paradigme préféré pour ce type de recherche (Hunt, 1991).

Une approche qualitative et une analyse du contenu utilisés sont alors privilégiés (Mayring, 1983, 2000 ; Hsieh & Shannon, 2005). En effet, l'analyse qualitative du contenu est un type de conception

qui convient lorsque la théorie ou la littérature existante sur un phénomène est limitée (Hsieh & Shannon, 2005).

L'analyse s'appuie sur les sites internet des différentes équipes, ligues et institutions étudiées car ils constituent une représentation idyllique de ces organisations professionnelles et de leur « réalité » (Esrock & Leichty, 2000).

Les sites internet ont été délibérément conçus afin de présenter des identités distinctes à des parties prenantes différentes (Esrock & Leichty, 1998 ; Maignan & Ralston, 2002 ; Pollach, 2005). Dès lors, ces moyens de communication vont permettre de véhiculer la définition, la compréhension et la reconnaissance de l'importance de la RSE par ces organisations ainsi que leur applicabilité au sein de ces dernières et de leurs activités (Breitbarth & Harris, 2008).

La culture nationale joue un rôle important dans le développement des pratiques RSE. Elle influence la façon dont la société souhaite que les organisations se comportent (Kolyperas & Sparks, 2011).

La RSE n'a donc pas nécessairement la même signification pour tout le monde (Votaw, 1972). Les études de cas constituent donc une approche appropriée afin de donner du sens au concept dans son contexte d'apparition respectif.

De plus, la culture nationale joue un rôle clé dans le développement de la RSE dans les clubs de football (Kolyperas & Sparks, 2011).

C'est pour cela que le site internet du KAA Gent et du Sporting de Charleroi, deux clubs belges, ont été inspectés et analysés de mai à juillet 2020 afin d'évaluer le contenu disponible concernant leurs pratiques RSE ainsi que la communication dédiée aux différentes parties prenantes.

Le Sporting de Charleroi et le KAA gent présentent différentes similitudes sur les plans identitaire et sportif. De plus, le Sporting de Charleroi sera le second club belge à quitter son infrastructure vieillissante pour un nouveau stade en 2024, tout comme La Gantoise qui a rejoint la « *Ghelamco Arena* » en 2013. Le club carolo s'est d'ailleurs inspiré du cas gantois pour l'élaboration de son stade. Le Sporting de Charleroi peut également s'inspirer du KAA Gent pour élaborer sa propre stratégie RSE, étant donné la qualité de la stratégie responsable développée par le club flamand.

Parallèlement, les sites internet des ligues de football professionnel, des instances dirigeantes nationale, européenne et internationale de football ont été analysées. En effet, les ligues de football professionnel implémentent des politiques RSE au niveau de la ligue, valables pour toutes les équipes les composant (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Dans un second temps, une méthode quantitative a été utilisée sur base de l'étude de cas réalisée. Cette méthode de recherche mixte se justifie par la capacité de l'étude de cas à permettre le

développement de l'enquête. Cette méthode est justifiée lorsque les résultats générés par une méthode permettent d'aider au développement de l'autre méthode, notamment concernant le choix de l'échantillon ou les questions à poser (Greene et al., 1989 ; Bryman, 2006).

En suivant cette logique, une enquête quantitative a été conduite parmi les supporters du Sporting de Charleroi afin de connaître le positionnement de ces derniers sur le développement de la RSE au sein du club qu'ils soutiennent. Elle a permis de rassembler le point de vue de 86 supporters du club carolo.

Dans le secteur footballistique, les supporters représentent un groupe de parties prenantes unique, qui mérite une considération particulière lorsque le club établit ses objectifs (Hawkes, 1998). De plus, cette partie prenante fait autorité car elle possède les trois attributs de la typologie développée par Mitchell et al. (1997) et appliquée au secteur du football par Senaux (2008). Par conséquent, le Sporting de Charleroi devrait prendre en considération les attentes de ce groupe de parties prenantes lorsqu'il établit sa stratégie en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

L'enquête quantitative se penche également sur les thématiques à traiter prioritairement lors du développement des projets sociétaux. Pour cela, les supporters ont attribué une note entre 1 et 5 aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU selon leur importance pour un club de football professionnel belge. Cela permet de visualiser la priorisation, pour les supporters, des différents enjeux sociétaux auxquels doivent faire face toutes les organisations, dont le Sporting de Charleroi.

3.2. Limites de la méthodologie

Premièrement, l'analyse comparative réalisée entre le Sporting de Charleroi et le KAA Gent ne permet pas de visualiser la situation actuelle de la RSE dans le football professionnel belge. En effet, cette étude ne prend en compte que 2 des 24 clubs professionnels belges et d'autres clubs comme le Club de Bruges font figure de pionniers dans le développement de pratiques responsables dans le football belge.

Deuxièmement, l'enquête réalisée prend seulement en considération le positionnement d'une partie des supporters du Sporting de Charleroi. Afin de pouvoir mesurer l'impact de la RSE sur l'image de marque du club et déterminer les thématiques clés, une enquête devrait être réalisée sur un échantillon plus important.

De plus, l'échantillon devrait être représentatif de plusieurs parties prenantes, pas uniquement les supporters. Une enquête sur plusieurs groupes de parties prenantes pourrait par exemple permettre de développer une matrice de matérialité des enjeux sociétaux pour un club de football professionnel belge.

4. Cadre de recherche

Cette section a pour but de décrire et d'analyser les pratiques RSE développées par les clubs professionnels de football belge, et plus particulièrement les cas du Sporting de Charleroi et du KAA Gent. Pour ce faire, une analyse de la RSE au sein des instances dirigeantes internationales, européennes et nationales sont nécessaires. Cette analyse a pour but de déterminer les ressources mises à disposition des clubs professionnels belges dans le développement de leurs projets RSE.

Dans cette logique, la première partie sera dédiée à l'instance dirigeante internationale, la FIFA. La deuxième sera dédiée à l'instance dirigeante européenne, l'UEFA. La troisième partie sera consacrée à la fédération nationale de football belge, la « *Royal Belgian Football Association* » (RBFA). La quatrième partie sera dédiée aux projets RSE de la ligue de football professionnel en Belgique, la « *Pro League* ». La cinquième partie aborde la RSE au niveau des clubs de football professionnel en Belgique et plus particulièrement la RSE au sein du club de La Gantoise et du Sporting de Charleroi.

Sur base de cette analyse comparative entre les deux clubs belges, la sixième partie sera consacrée au développement d'une stratégie RSE au sein du Sporting de Charleroi.



Figure 5 : Définition du cadre de recherche

4.1. La RSE selon la Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

4.1.1. La FIFA

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est la seule organisation qui gouverne et régle le football à l'échelle internationale. C'est également cette instance qui organise la Coupe du Monde, l'évènement footballistique le plus suivi au monde. En effet, environ 4 milliards de personnes ont suivi l'édition 2018 qui se déroulait en Russie. C'est donc logiquement la FIFA qui détermine le(s) pays hôte(s) des différentes éditions (Fédération Internationale de Football Association [FIFA], 2020).

Comme le stipule les statuts de la FIFA, « *La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est une association inscrite au Registre du Commerce du Canton de Zurich au sens des art. 60 ss. du Code civil suisse (CCS)* »]. La nature même des organisations sans but lucratif ainsi que la contrainte de non distributivité qui les caractérise peuvent amener les individus à stipuler que les organisations sans but lucratif soient intrinsèquement responsables (Acar et al., 2001 ; Andreini et al., 2012).

Cependant, l'occurrence de plusieurs scandales et comportements irresponsables dans le champ des organisations sans but lucratif vient pourtant infirmer cet argument (Kihl, 2017). Elles sont exposées aux mêmes types de comportements irresponsables que les organisations à but lucratif, comme la fraude ou la corruption (Gibelman & Gelman, 2004).

En effet, le milieu du football et plus particulièrement la FIFA, a dû faire face à plusieurs scandales au début du 21^{ème} siècle tels que l'exploitation de la main d'œuvre lors de la Coupe du monde 2002 en Asie, le « *Fifagate* » ou encore les conditions suspicieuses d'attribution de la Coupe du Monde 2018 et 2022.

Ces actions irresponsables vont fortement dégrader l'image que les individus ont de la FIFA car les attentes qu'ils ont de cette organisation sont élevées, de par la nature de son statut juridique et de par le secteur dans lequel elle évolue (Green, 2006 ; Bailey & Bonfield, 2010). Or, selon la théorie de violation des attentes, l'occurrence d'une action irresponsable va mener à une reconsidération de l'organisation par les individus, à hauteur de l'écart entre les attentes et la dite action irresponsable (Burgoon & Hale, 1988).

La gestion d'une organisation aussi conséquente et influente n'est pas chose aisée. En effet, la FIFA rassemble 211 associations membres et a généré, en 2018, 4,641 milliards de dollars américains. Il est donc normal que des méfaits se produisent. Afin de minimiser l'occurrence de ces derniers, la FIFA doit respecter au maximum les règles de sa gouvernance d'entreprises, de sa stratégie RSE et de son code de conduite. Dans l'éventualité où un acte irresponsable est commis, les membres de la FIFA présumés coupables de ces actes devraient être punis. Or, seuls certains d'entre eux l'ont été. Cela constitue un abus de la gouvernance d'entreprise et du code de conduite de l'organisation (Zeidan & Fauser, 2015).

4.1.2. FIFA 2.0.

En octobre 2016, le Président de la FIFA, Gianni Infantino, a présenté la nouvelle stratégie de la FIFA « FIFA 2.0 : une vision pour l'avenir du football ». Cette vision est de promouvoir le football, protéger son intégrité et le rendre accessible à tous. La FIFA va donc devoir développer le football, améliorer son expérience et bâtir une institution plus forte. Afin de parvenir à leurs objectifs, la FIFA se base sur quatre principes directeurs : la transparence, la responsabilité, l'intégration et la

coopération. Ces quatre principes directeurs sont en lien avec les concepts de RSE et de gouvernance d'entreprise (FIFA, 2019).

La FIFA a mis en place trois champs d'action afin de développer le football à l'échelle globale. Pourtant, le football est d'ores et déjà un phénomène global. En effet, 3.5 milliards de personnes sont fans de football et 265 millions d'entre elles pratiquent ce sport à travers 207 pays, selon un rapport de la FIFA (Kunz, 2007 ; BBC Sport, 2013). Cela fait du football le sport le plus connu du monde. Néanmoins, la FIFA est consciente qu'il reste une proportion non négligeable de la population à attirer afin d'asseoir la domination planétaire du ballon rond.

Premièrement, la FIFA a mis en place le programme de développement FIFA Forward. Après le succès de la première édition « *FIFA Forward 1.0* », la FIFA a approuvé le 26 octobre 2018 sa nouvelle stratégie, « *FIFA Forward 2.0* ». Ce programme vise à soutenir les 211 associations membres de la FIFA par 3 moyens clés : de plus grands investissements, un impact plus important et une supervision accrue. Pour le cycle quadriennal 2019-2022, la FIFA assure que chaque association membre recevra 6 millions de dollars américains afin d'assurer les besoins opérationnels et soutenir les projets de développement. Les associations membres peuvent prétendre à des subventions supplémentaires si elles remplissent des objectifs fixés par la FIFA, comme l'organisation d'un championnat féminin ou encore la mise en œuvre d'un programme de bonne gouvernance. La FIFA souhaite donc récompenser financièrement les associations membres qui participent au développement du football et à sa promotion (FIFA, 2020).

Deuxièmement, la FIFA désire développer le football féminin et en faire un sport incontournable. En 2016, 30 millions de femmes pratiquaient le football. Cela représente environ 10% des individus pratiquant ce sport. Dès lors, la FIFA entend bien libérer tout le potentiel du football féminin. La FIFA va donc soutenir ce dernier que ce soit sur le plan sportif ou commercial. L'objectif est d'augmenter la présence des femmes dans le football sur et en dehors des terrains. La FIFA précise l'importance de la collaboration entre les parties prenantes afin de remplir cet objectif. En effet, une étroite collaboration entre les associations membres et la FIFA permettrait une meilleure expansion du phénomène (FIFA, 2020).

Finalement, la FIFA veut mondialiser le programme d'octroi de licence aux clubs afin de permettre le développement du football professionnel masculin comme féminin. Pour cela, la FIFA doit travailler conjointement avec les six confédérations afin de permettre une professionnalisation du football (FIFA, 2020).

4.1.3. Fondation FIFA

La Fondation FIFA a été créée en mars 2018 par la Fédération Internationale, jouissant du soutien financier de cette dernière (FIFA, 2019).

De manière générale, la Fondation promeut le développement social à travers le monde. Pour ce faire, la FIFA a décidé de se baser sur 5 des 17 objectifs de développement durable établis par l'Organisation des Nations Unies (ONU): le développement communautaire, l'éducation, la santé, l'égalité et l'inclusion, le dialogue et la paix (FIFA, 2019).

La fondation a dépensé 8 millions de dollars américains en 2019. Cela a permis de mettre en place le programme « *Community* » qui a pour but de venir en aide aux jeunes défavorisés ainsi que le programme « *Recovery* », qui aide les personnes touchées par des catastrophes naturelles (FIFA, 2019).

Au-delà des deux programmes phares créés, la fondation jouit également de l'appui des *FIFA Legends*. En effet, la Fondation FIFA profite du statut privilégié et de la visibilité que peuvent offrir d'anciennes légendes du ballon rond comme Iker Casillas, Carles Puyol ou bien encore Luis Figo. Au total, plus de 500 figures emblématiques du football aident la FIFA à se reconnecter au monde du football et à promouvoir les valeurs du sport à travers le monde (FIFA, 2019).

4.1.4. Rapport de gouvernance de la FIFA

Le rapport de gouvernance de la FIFA (2018) reprend notamment les initiatives de l'organisation internationale en matière de conformité, de « *reporting* » et de durabilité.

Premièrement, la FIFA a mis en place plusieurs outils afin de conserver leur statut d'organisation sportive internationale avec la meilleure gouvernance. La FIFA a donc publié en 2017 un Code de Conduite révisé qui reprend les valeurs de la fédération internationale de même que les responsabilités des employés et des autres parties prenantes (FIFA, 2017).

La FIFA représente le football sur la scène internationale. Si les responsables ne respectent pas le Code de Conduite, les opinions négatives se renforceront auprès des personnes qui suivent le football. A terme, cela peut mener non seulement à une perte d'intérêt des fans pour le football, mais également à une perte d'intérêt du grand public pour ce même sport (Zeidan & Fauser, 2015).

Afin d'éviter cela, des formations sont organisées pour les employés au sujet de la conformité et de l'évaluation des risques. De plus, des sommets sont réalisés avec les différentes associations membres afin de débattre des questions de conformité et des nouveaux défis se profilant à l'horizon de la planète football.

Deuxièmement, la fédération internationale propose des outils permettant de rapporter les actes répréhensibles perpétrés sur ou en dehors des terrains de football. C'est comme cela que la FIFA a nommé en 2017 deux médiateurs que les employés peuvent contacter afin de régler des conflits relatifs à la discrimination, au harcèlement, etc. (FIFA, 2020).

Afin de traiter ces problèmes de manière proactive et non réactive, la FIFA a rédigé un Code de Conduite ainsi qu'un Code de Déontologie. Dans le cas où une faute de conduite est réalisée, une personne peut le signaler anonymement ou non à la FIFA. Le champ d'application de ces mécanismes de « *reporting* » s'est élargi et inclut dorénavant les rapports sur les problèmes de dopage par exemple. A cet égard, la FIFA a fortement augmenté l'occurrence de tests anti-dopage et a renforcé la collaboration avec 48 organisations liées à ce problème afin de collecter des informations sur les joueurs et donc de renforcer la base de données de la FIFA à ce sujet.

4.2. La RSE selon l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA)

4.2.1. Les thématiques RSE de l'UEFA

L'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) constitue l'instance dirigeante du football européen et regroupe 55 associations nationales européennes. C'est une confédération continentale reconnue par l'instance dirigeante internationale de football, la FIFA. L'UEFA organise de nombreuses compétitions sur le sol européen. Parmi elles, les deux plus connues sont la Ligue des Champions pour les clubs européens et le Championnat d'Europe de Football pour les sélections nationales européennes.

L'UEFA a déterminé 8 zones prioritaires sur lesquelles les ressources RSE doivent être allouées :



Figure 6 : Thématiques RSE clés de l'UEFA (UEFA, 2020)

Parallèlement aux actions entreprises en leur sein, l'instance dirigeante européenne collabore avec les fédérations membres de l'UEFA volontaires ou avec des partenaires de leur portefeuille RSE tels que le réseau FARE ou encore la WWF afin de mener des actions relatives à ces 8 catégories.

Pour la saison 2018-2019, l'UEFA a consacré un budget de 4,38 millions d'euros aux actions RSE. De plus, le budget consacré au programme « *HatTrick* » s'élevait à 2,75 millions d'euros pour le

même exercice. Ce programme soutient les projets responsables des 55 fédérations membres de l'UEFA en se basant sur trois piliers : le soutien financier, l'éducation et le partage de connaissance.

Le principe de diversité et d'inclusion concentre respectivement 45% et 62% des deux budgets consacrés à la responsabilité sociétale dans le football, soit 1,95 millions d'euros et 1,7 millions d'euros. Cela peut s'expliquer par la nature du sport et plus particulièrement du football, qui se veut inclusif et non-discriminant.

4.2.2. La Fondation UEFA

Lors du 38^{ème} congrès ordinaire de l'UEFA en 2014, l'instance européenne a souligné sa volonté d'accroître son rôle social et communautaire sur le continent européen. C'est comme cela que verra le jour la « Fondation UEFA pour l'enfance » l'année suivante, présidée par l'ukrainien Aleksander Čeferin. La stratégie de la fondation se base sur trois principes clés : la promotion de l'emploi par le football, le soutien aux populations victimes de conflits et le soutien aux programmes de développement personnel utilisant le football. L'UEFA ne mène pas seulement des actions sur le continent européen mais dans le monde entier.

La fondation collabore avec des donateurs, des partenaires de projet, des fédérations européennes de football, des clubs de football professionnel et des personnalités du monde du football afin de mener à bien leurs différents projets aux 4 coins de la planète. Cependant, la Fondation UEFA alloue 59,5% de ses fonds à des projets en Europe par cohérence avec leur zone d'activité primaire, la scène européenne de football. On observe que 31,1% des fonds sont alloués aux continents asiatique et africain, les deux continents avec le potentiel de développement du football le plus élevé. Cela permet de contribuer à la domination du football comme sport le plus pratiqué à l'échelle mondiale.

4.2.3. Les partenariats de l'UEFA

« European Football for Development Football » (EFDN)

Ce réseau regroupe des clubs professionnels, des ligues ainsi que des fédérations désireux d'utiliser le football comme ressource de développement social. L'objectif est de favoriser le partage de connaissances en matière de RSE et de déboucher sur l'élaboration de projets communs concernant des thématiques sociales telles que l'inclusion sociale, l'éducation, l'emploi et la santé.

L'EFDN rassemble 86 clubs européens ainsi que 6 ligues et fédérations européennes. En plus de constituer une base de données pour les clubs, le réseau européen soutient financièrement ses membres dans l'élaboration de projets RSE. En effet, l'EFDN a distribué plus de 1,3 millions d'euros depuis sa création en 2014.

Une fois par an, une conférence est organisée par une des organisations membres du réseau afin que ces dernières partagent leurs initiatives RSE articulées autour des 17 objectifs de développement durable de l'ONU.

« Centre for Access to Football in Europe » (CAFE)

En 2009, l'UEFA a fondé une organisation indépendante qui milite pour l'accessibilité des stades de football aux personnes en situation de handicap. Dans une logique inclusive, l'UEFA et le CAFE ont conjointement développé un guide de bonnes pratiques en matière d'accessibilité des stades et d'expérience lors des matchs. Le site internet du centre d'accès répertorie les différents stades partenaires ainsi que toutes les informations relatives à l'accessibilité au sein de ceux-ci.

De plus, le CAFE organise une fois par an une semaine d'action autour de l'initiative « #TotalAccess » afin de sensibiliser et de promouvoir l'accessibilité et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Lors de cette semaine d'action, les ligues, les fédérations nationales et les clubs de football sont invités à mettre en avant les personnes en situation de handicap par diverses moyens.

« #MoreThanFootball »

La campagne internationale « Les semaines d'action « #MoreThanFootball » » a pour objectif de mettre en avant les activités développées par les organisations de football en matière de RSE. Durant ces semaines, les organisations participantes organisent des activités spéciales et des campagnes digitales afin d'informer et de sensibiliser les différentes parties prenantes sur les projets responsables développés.

De par sa nature, ce hashtag favorise et simplifie la communication des projets responsables sur les réseaux sociaux. Selon son rapport d'impact 2019, la campagne estime avoir eu une portée médiatique de 33 millions de personnes. Le hashtag rassemble les organisations participantes derrière une cause commune, rendue explicite par le hashtag lui-même.

Depuis 2019, le « #MoreThanFootball Award » récompense le meilleur projet sociétal développé en Europe durant l'année écoulée. Ce prix accorde du poids et de la visibilité à la stratégie RSE développée par l'organisation gagnante. De plus, ces pratiques peuvent servir d'exemples et inspirer les autres organisations, désireuses d'améliorer leur engagement sociétal.

« #EqualGame »

Cette campagne fait partie du projet RSE « Respect » de l'UEFA. Elle promeut l'inclusion, la diversité ainsi que l'accessibilité dans le milieu du football. Une conférence est également organisée une fois par an. En 2019, elle rassemblait 260 personnes issues d'associations membres, de clubs, d'ONG, d'institutions académiques, et d'autres entités afin de traiter les enjeux majeurs défendus par

la campagne. Des enquêtes sont réalisées durant la conférence et ces dernières débouchent sur des recommandations pour les organisations qui souhaitent se pencher sur ces préoccupations sociétales.

4.3. La RSE selon la « Royal Belgian Football Association » (RBFA)

La « Royal Belgian Football Association » (RBFA) propose une section dédiée à la RSE sur son site internet. De plus, elle a publié en 2018 un rapport de durabilité qui reprend l'ensemble des actions entreprises par la fédération belge de football et ses ailes régionales, l'Association des Clubs Francophones de Football (ACFF) pour la Région wallonne et « Voetbal Vlaanderen » pour la Région flamande. Finalement, la RBFA a publié en 2018 un code éthique intitulé « En dehors du terrain », qui reprend les 10 principes éthiques de base à respecter ainsi que leur application au sein de l'organisation.



Figure 7 : Organigramme de la RBFA

4.3.1. Les projets RSE de la RBFA

Depuis 2018 et l'élaboration du projet « Project 2030 », la RBFA a développé une politique RSE articulée autour des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Route 2030, partenaire de la RBFA, a dressé une matrice de matérialité qui reprend les « SDGs » et les thématiques désignées comme importantes par les parties prenantes de la RBFA.



Figure 8 : Matrice de matérialité de la RBFA (RBFA.be)

Sur base de cette matrice de matérialité, les parties prenantes de la RBFA ont déterminé les huit objectifs clés sur lesquels cette dernière doit concentrer ses ressources.



Figure 9 : Objectifs de développement durable clés de la RBFA (RBFA.be)

La RBFA a développé de nombreux projets en ligne avec les thématiques susmentionnées. Le tableau récapitulatif ci-dessous rassemble l'ensemble de ces projets.

Projet RSE de l'URBSFA	SDG(s) concerné(s)		
Nobody Offside			
Tous sur le terrain			
"Lutte contre la discrimination dans le football"			
Younited Belgium			
Erasmus+ OUT!			
Guichet social			
Partenariat Red Devils, "Bednet" et "Take Off"			
Partenariat Red Flames et Plan International Belgique			
Approche à réserver aux comportements intolérables			
Stade sans tabac pour tous			
Partenariat Fondation contre le Cancer			
Le recyclage et la mobilité durant les matchs des équipes nationales			
Action recyclage novembre 2019			

Figure 10 : Récapitulatif des projets de la RBFA

4.3.2. La bonne gouvernance selon la RBFA

Parallèlement à ces projets responsables, la RBFA a développé un plan en 11 points afin de réformer, moderniser et professionnaliser la structure de la fédération belge. Cette dernière se base principalement sur le « Code Muyters » qui identifie les quatre dimensions pour la bonne gouvernance :

- Transparence
- Démocratie
- Responsabilité interne et contrôle
- Responsabilité sociétale

En se basant sur ces dimensions, la RBFA a développé les quatre premières étapes pour la mise en place d'une bonne gouvernance. Premièrement, la RBFA a élaboré « Le Code éthique en dehors du terrain ». Ce code détermine les valeurs de la fédération belge et les comportements éthiques et responsables à respecter en tant qu'employé ou mandataire de l'organisation.

Deuxièmement, la RBFA a séparé les rôles du management opérationnel et du Conseil d'Administration. La fédération souhaite également promouvoir la diversité de genre et ethnique au sein de son Conseil d'Administration et limite la durée des mandats. Troisièmement, la RBFA a regroupé l'association de fait et l'association sans but lucratif au sein de la seconde en tant qu'une seule entité, afin de simplifier la structure de la fédération nationale.

Cela a permis une séparation des pouvoirs et une résolution des incompatibilités dans la répartition des rôles. La RBFA a également agrandi l'Assemblée générale, cette dernière a donc ouvert ses portes à des membres indépendants. Quatrièmement, chaque instance fédérale doit rédiger un rapport annuel sur son fonctionnement et un audit externe sera réalisé par l'ASBL « *Delta Sport Governance* ».

4.4. La RSE selon la « Pro League »

La « *Pro League* » est l'instance dirigeante nationale belge de football. Elle a comme mission d'organiser les championnats des divisions 1A (la « *Jupiler Pro League* ») et 1B (« *la Proximus League* »), la coupe de Belgique (la *Croky Cup*) ainsi que la Supercoupe de Belgique. Cet organe regroupe les clubs professionnels belges tout en fonctionnant indépendamment de ces derniers. Cette structure est unique au secteur du sport, elle rassemble les équipes et permet de gérer la concurrence entre elles (Farquhar et al., 2005).

La « *Pro League* » se concerte avec la RBFA au niveau national et avec les deux instances du football amateur au niveau régional, l'ACFF et « *Voetbal Vlaanderen* ». Les actions RSE de la « *Pro League* » sont rassemblées sur leur site internet dans la section « *Football and Community* » de leur site internet. Cette branche regroupe les engagements de la « *Pro League* » mais également des clubs professionnels représentés par la « *Pro League* » (Pro League, 2020).

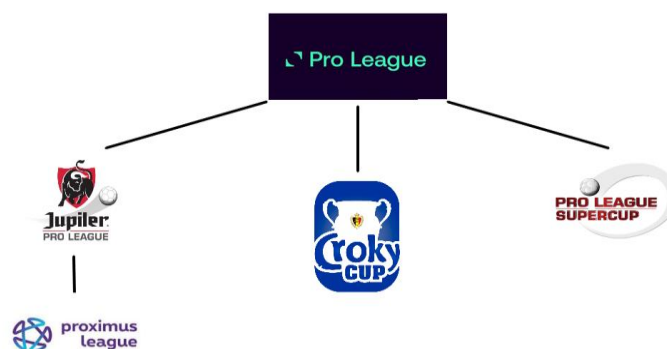


Figure 11 : Organigramme des compétitions de la « *Pro League* »

4.4.1. La stratégie RSE de la « Pro League »

Depuis cette année, la « Pro League » met en place une stratégie long terme « *Football and Community* » afin d'identifier les thématiques clés à traiter dans les années à venir. Cette stratégie a pour but le développement de projets, partenariats et campagnes qui renforceront l'impact social et sociétal du football professionnel belge.

La stratégie RSE de la « Pro League » s'articule autour du vivre ensemble. Elle s'engage sur 6 points clés afin de mener à bien leurs actions responsables :

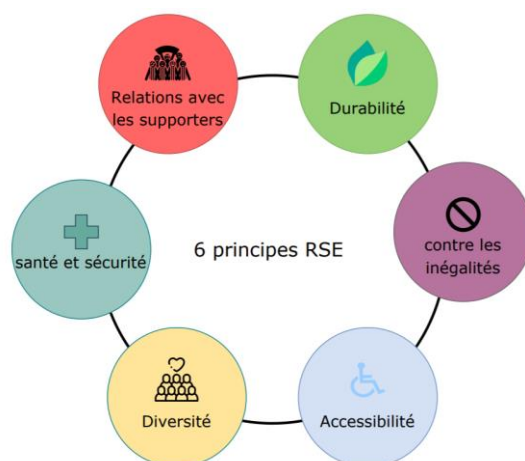


Figure 12 : Principes RSE défendus par la « Pro League »

Ensemble pour la durabilité

Ce premier principe RSE n'est pas explicité sur leur site internet. Cela peut s'expliquer partiellement par l'accent mis sur la dimension sociale. En effet, le sport et plus particulièrement le football favorise l'inclusion, l'éducation et la santé. Cette prééminence de la dimension sociale est observable non seulement en « Pro League », mais également au sein de l'UEFA et de la FIFA.

Ensemble contre les inégalités

La « Pro League » défend ce principe de 3 manières différentes. Premièrement, la « Pro League » et la RBFA ont développé « *Younited Belgium* ». Les clubs belges et les organisations sociales ont collaboré dans le but de créer des équipes « *Younited* », constituées de personnes présentant diverses vulnérabilités. L'équipe nationale belge possède également son équipe « *Younited* » masculine et féminine. Cinq tournois nationaux et neuf régionaux sont organisés tout au long de l'année pour les 28 équipes affiliées. Une fois par an, un tournoi de gala est organisé en partenariat avec diverses entreprises afin d'effectuer une levée de fonds.

Deuxièmement, la « Pro League » soutient et organise différents événements autour du handifoot. Ce dernier se définit comme étant « toute forme de football pratiquée par des personnes

souffrant d'un handicap mental, physique et/ou intellectuel » (Pro League, 2019). Cette forme de football se pratique de manière récréative mais également de manière compétitive. Leur saison débute par le « *Football Kick-off* », un évènement fondé par la RBFA, la Pro League mais notamment le KV Mechelen, un des clubs professionnels belges.

Troisièmement, la « *Pro League* » et les clubs professionnels belges ont créé en 2015 la « *PlayStation Schools Cup* ». Ce tournoi permet à des classes d'enfants en primaire de représenter leur club de cœur dans les infrastructures d'un club professionnel. Cet évènement favorise l'égalité de genre en imposant la présence de quatre filles minimum et l'inclusion sociale en faisant participer deux équipes issues du centre belge pour les réfugiés.

Ensemble pour l'accessibilité

La « *Pro League* » collabore avec le « *Centre for Access to Football in Europe* » (CAFE) et l'Inter, une organisation qui lutte pour l'accessibilité, afin de permettre aux supporters en situation de handicap d'assister à un match de football. Ces deux organisations viennent en aide aux clubs qui souhaitent améliorer l'accessibilité des stades aux personnes en situation de handicap en partageant leur expertise.

Ensemble pour la diversité

La promotion de la diversité passe par une lutte contre les discriminations dans le football. A cet égard, la « *Pro League* » s'appuie sur deux ressources distinctes. Premièrement, l'instance dirigeante belge a élaboré un manuel intitulé : « Chants et propos discriminatoires et offensants ». Ce rapport est axé sur la sensibilisation, la répression et la formation. En plus de ces 3 piliers, la « *Pro League* » a rédigé un guide pour aider les stewards et les responsables de la sécurité à traiter ces inconvenances.

Deuxièmement, la « *Pro League* » et les clubs professionnels belges s'unissent pour lutter contre l'intolérance et les préjugés par le biais de l'appellation « *Football for All* ». Les initiatives liées à la lutte contre les discriminations se scindent en deux parties : « *The Color of Football* » et « *All colors of the Rainbow* ». La première appellation rassemble les pratiques qui luttent contre les discriminations portant sur la couleur de peau ou sur l'origine ethnique. La seconde rassemble les initiatives qui luttent contre les discriminations portant sur le genre ou les orientations sexuelles. Par exemple, les brassards de capitaine des clubs belges de même que les drapeaux de corner se parent des couleurs de l'arc-en-ciel lors de la journée internationale de lutte contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie. Après l'évènement, les brassards et drapeaux sont revendus aux enchères et les bénéfices sont reversés à deux associations qui luttent contre les discriminations.

La « *Pro League* » collabore également avec la « Cellule Football » du Service Public Fédéral (SPF) Justice et la « Cellule fédérale égalité des chances » du service public fédéral intérieur afin de

lutter, de manière proactive ou réactive, contre les discriminations recensées dans les infrastructures des clubs de football belge.

Ensemble en bonne santé et en sécurité

L'instance dirigeante belge et les clubs professionnels belges collaborent afin de s'assurer que la santé et la sécurité des supporters ne soient pas négligées. La stratégie de la « *Pro League* » s'articule autour de trois points clés.

Premièrement, la RBFA et la « *Pro League* » militent contre le tabagisme dans les stades belges. La « *Pro League* » n'impose pas l'interdiction du tabac dans les stades mais elle souhaite sensibiliser les différents clubs. Dans les infrastructures, et particulièrement dans les tribunes, des milliers de personnes se retrouvent condensées. Les fumeurs peuvent alors intoxiquer les non-fumeurs via la propagation des fumées secondaire et tertiaire. Cette intoxication, appelée tabagisme passif, cause de nombreuses maladies et augmente le risque de cancer du poumon (Fondation contre le cancer, 2017).

Deuxièmement, la « *Pro League* » a lancé en 2018 la campagne « Ne vous faites pas mettre hors-jeu par le cancer du côlon ». La ligue belge a souhaité profiter de sa notoriété afin de sensibiliser les individus sur ce cancer et mettre en avant l'importance de l'aspect préventif. En effet, c'est le 4^{ème} cancer le plus courant en Belgique et son taux de guérison est de plus de 90% s'il est diagnostiqué à temps (Stop cancer colon, 2020). La « *Pro League* » peut réitérer ce type de campagne, soit en renforçant la communication et la sensibilisation autour de l'évènement, soit en développant d'autres campagnes pour la lutte contre les cancers les plus courants tels que celui du sein, de la prostate ou du poumon (Fondation contre le cancer, 2017).

Troisièmement, la « *Pro League* » lutte contre l'utilisation des engins pyrotechniques dans et autour des stades belges. Ces engins sont interdits par la Loi Football et par les règlements d'ordre intérieur des différents clubs. Dans cette lutte, la « *Pro League* » et le Service public fédéral intérieur ont lancé la campagne de sensibilisation « Respect », qui a pour slogan « Le manque de respect cause de sérieux dommages au football ».

Ensemble avec les supporters

Les supporters constituent un groupe de partie prenante clé au sein d'un club de football professionnel. Ils exercent leur passion en groupe, expriment leurs émotions et militent pour la pérennité d'une organisation (Nuytens, 2005). L'identité, l'admiration et la passion constituent des ressources rares et inimitables pour les clubs de football professionnel (Babiak & Wolfe, 2009). Afin d'optimiser la relation entre les clubs et les supporters, la « *Pro League* » s'appuie sur deux moyens clés.

Premièrement, l'UEFA a intégré en 2011 dans ses conditions de licence, la présence d'un « *Supporters Liaison Officer* » (SLO). Il est l'intermédiaire entre les supporters d'un club et les différents départements de ce club. De plus, il collabore avec les services de sécurité et les autres SLO lors des matchs à l'extérieur. Il est dès lors primordial pour le SLO d'entretenir un dialogue fréquent et stable avec les supporters. Une bonne relation entre les deux parties permet d'accroître le sentiment de participation des supporters. Le SLO servira alors de médiateur capable de déminer les tensions potentielles entre les supporters et le club. Le rôle de la « *Pro League* » est de renforcer la place du SLO au sein des clubs belges par le biais de formations et de collaborations avec les SLO étrangers et « *Sustainable Development Europe* » (SD Europe), qui favorise l'implication des supporters dans la gestion de leur club, dans les instances dirigeantes nationales et dans le développement durable du football (SD Europe, 2020).

Deuxièmement, la « *Pro League* » et la RBFA ont développé une association fédératrice des groupements de supporters en Belgique, dénommée « *Belgian Supporters* ». Cette fédération de coordination permet de mettre en avant les positions des supporters concernant les diverses thématiques traitées par les clubs belges.

4.4.2. Les partenariats de la « *Pro League* »

Au niveau national, la Pro League organise une commission avec l'ensemble des clubs professionnels belges afin que ces derniers partagent leurs actions et leur expertise dans le domaine de la RSE.

L'instance belge collabore également structurellement avec la VUB (*Vrije Universiteit Brussel*) dans le but d'accompagner et de conseiller les clubs professionnels dans le développement de leur politique sociale. Les fruits de cette union sont la création d'un manuel « Responsabilité sociale des entreprises pour les clubs de football professionnels » et l'organisation de formations pour les « *Community Managers* ». Ces deux ressources aident les clubs belges à acquérir le label « Pro League+ », qui est depuis 2017, octroyé aux clubs ayant développé un projet communautaire de qualité durant l'année écoulée. L'évaluation de la stratégie RSE se base sur la qualité des partenariats, des projets développés et de la collaboration lors des projets communs de la Pro League.

La Pro League est un membre actif du EFDN (*European Football for Development Network*). C'est notamment par le biais de cette collaboration que le manuel produit conjointement par la Pro League et la VUB a pu être traduit en anglais et partagé à travers toute l'Europe.

Parallèlement à cette collaboration via l'EFDN, les ligues européennes collaborent également entre elles via « *European Leagues* » et « *World Leagues Forum* ». La première organisation a pour but de protéger l'équilibre concurrentiel entre les 36 ligues européennes partenaires. En effet, un déséquilibre concurrentiel ou la domination de quelques équipes réduit l'incertitude des résultats et par

conséquent cela diminue la demande du consommateur ainsi que les bénéfices générés au sein des ligues européennes (Rottenberg, 1956; Neale, 1964; El-Hodiri & Quirk, 1971; Fort & Quirk, 1992; 1995; Vrooman, 1995; Kesenne, 2000).

La seconde organisation représente 42 ligues de football professionnel à l'échelle mondiale. Elle s'attèle à des sujets tels que la gouvernance, la réglementation des transferts ou encore la protection des joueurs.

Ces deux organisations ne traitent pas exclusivement de la RSE mais permettent le renforcement de la coopération entre les ligues de football professionnel. Elles facilitent donc le partage de connaissances et la mise à disposition des ressources nécessaires au développement de pratiques RSE.

4.5. La RSE selon le club du « KAA Gent » (La Gantoise)

Lorsqu'un club de football souhaite améliorer l'implémentation de pratiques RSE, il doit effectuer une analyse comparative des projets développés au sein des autres clubs en matière de RSE. Dès lors, afin de mieux développer sa stratégie RSE, le Sporting de Charleroi devrait analyser les pratiques mises en place par les meilleurs élèves de Pro League sur le sujet. En effet, la culture nationale joue un rôle clé dans le développement de la RSE dans les clubs de football (Kolyperas & Sparks, 2011).

Par conséquent, l'analyse des pratiques RSE de La Gantoise fournit une base solide pour l'implémentation de pratiques RSE au sein du Sporting de Charleroi. En effet, la Pro League a attribué à la « KAA Gent Foundation » le prix du meilleur travail communautaire en 2014, 2017 et 2018. De plus, La Gantoise a reçu le « *Community and Social Responsibility Award* » de l'Association des Clubs Européens en 2018. Ce prix récompense la bonne performance des pratiques RSE développées au sein du club et des communautés locales, d'où le dérivé de l'acronyme « CSR », très répandu dans le milieu de la responsabilité sociétale. L'Association des Clubs Européens ne développe pas ses propres projets RSE et ne soutient pas une cause particulière. Elle fait la promotion de l'ensemble des pratiques responsables mises en place dans les clubs membres.

La « KAA Gent Foundation » est un membre fondateur du EFDN (*European Football for Development Network*), un réseau qui regroupe des clubs, des ligues ainsi que des fédérations nationales qui sont engagées dans leurs communautés et dans le développement de pratiques RSE.

4.5.1. Les projets au sein du « KAA Gent »

1. « Buffalo Bustels »

La fondation gantoise collabore avec le centre psychiatrique de Gand afin de permettre à un groupe de patients de collecter les déchets après chaque match à domicile. Ce projet permet aux

patients d'accroître leurs compétences et ainsi de favoriser leurs opportunités futures sur le marché du travail.

2. Centre d'apprentissage du KAA Gent

Le mercredi après-midi, le centre d'apprentissage de La Gantoise organise des cours pour les jeunes avec des difficultés d'apprentissage. Les élèves sont encadrés par des étudiants de la haute école Artevelde de Gand. Le terrain de la Ghelamco Arena est utilisé pour apporter un côté ludique aux cours, afin de stimuler l'enthousiasme de ces jeunes pour l'école.

3. Equipes sociales de football

Le KAA Gent dispose de trois équipes sociales :

- « *Beestige Buffalo's* », une équipe masculine et une équipe féminine constituées de personnes luttant contre des vulnérabilités différentes. Elles représentent le KAA Gent lors des événements organisés par « *Younited Belgium* ».
- « *Geestige Buffalo's* », une équipe créée pour les habitants de Gand avec des problèmes psychosociaux.
- « HT Gantoise Legends », une équipe de football marchant.

Ces équipes ont été créées en suivant l'approche du projet « *More than Football* » définie par l'UEFA.

4. Engagement pour le Nouveau Gand

Lorsque le KAA Gent a emménagé à la Ghelamco Arena en 2013, le club a souhaité constituer un voisin engagé communautairement en faveur du quartier du « *Nieuw Gent-Steenakker* ». Le club a donc désiré collaborer avec les habitants du quartier ainsi que les organisations locales afin de mettre en place diverses projets :

- « *Bij Pino* », un centre communautaire développé et géré en collaboration avec les habitants et les communautés locales.
- « *Buffalo Cup* », « *Buffalo League* » et « *Buffalo Dance Academy* ». Ces trois événements militent pour l'inclusion et la mise à disposition d'activités durables dans des quartiers économiquement défavorisés comme celui du « *Nieuw Gent* ».

Cette volonté de revitaliser le quartier du « *Nieuw Gent* » a permis au club flamand de remporter le prix « ECA CSR AWARD 2018 » décerné par l'Association des Clubs Européens. Ce prix récompense un club membre qui met en place un projet durable qui aide la communauté locale à affronter un problème spécifique à la région dans laquelle le club évolue.

5. Chaque talent compte

La fondation du KAA Gent collabore avec 15 clubs de football de la ville de Gand afin de garantir le bien-être des enfants sur le plan personnel et sportif. L'objectif est également de renforcer les relations et la collaboration entre les différents clubs de football de la ville.

6. Patrimoine

La « *KAA Gent Foundation* » met en place des initiatives culturelles afin de s'assurer de l'héritage laissé aux générations futures. Premièrement, des fans engagés guident volontairement les visiteurs de la Ghelamco Arena. Deuxièmement, la fondation développe, en collaboration avec le KAA Gent, une collection patrimoniale rassemblant des archives, des images, des maillots et des drapeaux du club de La Gantoise.

7. Accessibilité

Le travail sur l'accessibilité au nouveau stade a été réalisé sur base du manuel « Accès pour tous » développé conjointement par l'UEFA et le Centre pour l'Accès au Football en Europe (CAFE). Concernant la mise en œuvre des recommandations composant ce manuel, le KAA Gent a collaboré avec plusieurs organisations expertes telles que l'organisation nationale pour les supporters handicapés, « *INSIDE- Accesible Football Belgium* » et Inter. Par conséquent, la Ghelamco Arena dispose de sièges, de toilettes, de points de vente et de points de restauration pour les supporters en fauteuil roulant. De plus, le stade possède des installations pour les supporters malentendants et pour les supporters malvoyants.

Pour ces derniers, la « KAA Gent Foundation » a développé un partenariat avec le Centre Belge pour les Chiens-Guides. Le club collecte les capuchons de bouteilles en plastique, les fournit à une entreprise qui les transforme en palettes et les profits générés servent à la formation des chiens-guides.

8. Partenariat avec « UITPas »

Depuis 2016, La Gantoise propose, pour chaque match, 150 tickets à prix réduit pour que les personnes en situation de pauvreté puissent avoir l'opportunité d'assister à un match du KAA Gent.

9. Mobilité et durabilité

Le club de La Gantoise a mis plusieurs ressources à la disposition des supporters afin que ces derniers réduisent l'usage de la voiture pour accéder au stade.

Premièrement, les alentours du stade disposent de 3500 emplacements gratuits et surveillés pour les vélos. De plus, le stade est facilement accessible à vélo via l'utilisation des pistes cyclables dans les quartiers avoisinant.

Deuxièmement, des bus font la navette entre les deux extrémités de la ville lorsque La Gantoise joue à domicile. Ces navettes sont, soit gratuites, soit asserties d'un tarif réduit (1 euro).

10. Stade ouvert

15 jours par an, la fondation du KAA Gent rend accessible au public des parties du stade pour des initiatives à but non lucratif ou pour des projets sociaux. Ces projets doivent être en ligne avec les thématiques clés défendues par le travail communautaire du club ou ils doivent constituer des initiatives d'organisations locales ou de la part des supporters.

Projet RSE du KAA Gent	SDG(s) concerné(s)
Buffalo Bustels	
Centre d'apprentissage	 
Equipes sociales	  
Engagement communautaire pour le Nouveau Gand	  
Chaque talent compte	 
Héritage du patrimoine	
Accessibilité	
Partenariat avec "UitPAS"	
Mobilité	 
Stade ouvert	

Figure 13 : Récapitulatif des projets RSE du KAA Gent

4.5.2. Analyse de leur stratégie RSE

Le KAA Gent se focalise sur la dimension sociale et délaisse la dimension environnementale de la RSE. En effet, sur les projets principaux mis en place par le club gantois, seul celui qui concerne la mobilité a un impact environnemental. Parmi les activités avec une dimension sociale, la stratégie RSE du KAA Gent s'articule autour de trois thématiques clés :

- L'inclusion par la réduction des inégalités
- La bonne santé et le bien-être
- L'éducation

Les organisations sportives ont longtemps reconnu leur aptitude à produire des résultats sociaux, et plus précisément dans ces trois thématiques (Myers et al., 2004 ; Lambourne, 2006 ; Jarvie, 2003). De cette manière, les valeurs du football sont retranscrites dans les projets responsables du club flandrien.

Afin de développer ces divers projets, le KAA Gent suit l'objectif de développement durable numéro 17 « Les partenariats pour la réalisation des objectifs ». Le club collabore avec la ville de Gand, les autorités régionales et les instances dirigeantes de football afin d'obtenir l'expertise ou le soutien financier nécessaires à l'élaboration de leurs pratiques. Par exemple, la fondation du KAA Gent travaille de concert avec INTER afin d'assurer l'accessibilité au stade aux personnes handicapées.

4.6. La RSE selon le Sporting de Charleroi

L'analyse des pratiques responsables au sein des instances dirigeantes de football et du club de La Gantoise vont permettre de fournir une base solide à l'élaboration d'une stratégie RSE au sein du Sporting de Charleroi. Dans un premier temps, la situation actuelle de la responsabilité sociétale du club carolo sera analysée. Dans un second temps, l'enquête réalisée de même que l'analyse comparative effectuée sur le cas du KAA Gent serviront de points d'ancrage au développement d'une stratégie RSE au Sporting de Charleroi pour les années à venir.

4.6.1. Situation actuelle de la RSE au Sporting de Charleroi

Depuis 2015, les projets sociaux du Sporting de Charleroi sont structurés par la « Fondation Sporting de Charleroi ». En agissant de la sorte, cela va permettre un meilleur degré d'autonomie structurelle et de responsabilité pour leur propre stratégie et leur orientation financière ainsi qu'un meilleur accès aux sources de financement public et privé et enfin un besoin plus faible d'équilibrer la tension entre les objectifs commerciaux et sociétaux (Walters, 2009).

La fondation soutient plusieurs associations qui viennent en aide aux personnes défavorisées, aux enfants ou aux personnes handicapées. Elle est financée par le biais de trois moyens : par une quote-part sur la vente des tickets, par divers dons et par les bénéfices de la soirée de gala annuelle. Les différents projets développés par le Sporting de Charleroi sont répertoriés dans le tableau récapitulatif ci-dessous. Afin d'être à même d'évaluer si les projets développés par la « Fondation Sporting de

Charleroi » sont en ligne avec les attentes des supporters, les projets sont reliés avec les objectifs de développement durable qu'ils soutiennent.

Projet RSE du Sporting de Charleroi	SDG(s) concerné(s)
la Washmobile	 
ASBL Alternative 21	  
Noël des enfants	 
Cécifoot	 
Younited Charleroi	  
Télévie et Viva for Life	  
ASBL Forward Haïti	 
ASBL Objectif O	 
Soutien scolaire	 

Figure 14 : Récapitulatif des projets RSE du Sporting de Charleroi

Plusieurs pratiques de la Fondation du Sporting de Charleroi sont des événements plus que des projets. De plus, le Sporting de Charleroi concentre le développement de ses initiatives sur des thématiques comme la réduction des inégalités, la santé et le bien-être ou bien encore la lutte contre la pauvreté. Plusieurs thématiques ne sont pas ou peu abordées telles que la durabilité, l'accessibilité ainsi que la mobilité. Cela laisse entrevoir des pistes d'amélioration qui seront développées dans une section suivante.

Finalement, il est essentiel de spécifier que seuls le projet de soutien scolaire et la participation du club au projet de la Pro League « *Younited Belgium* » sont abordés dans la section de la « *Fondation du Sporting de Charleroi* ». L'absence de communication quant aux actions effectuées est donc flagrante.

4.6.2. Analyse comparative :

Clubs/Thématiques	Santé	Education	Développement communautaire	Inclusion	Mobilité	Accessibilité	Durabilité	Partenariats	Phase RSE
KAA Gent	-Stade partiellement non fumeur (intérieur + tribune familiale) -3 équipes sociales -"Buffalo League, Cup, Dance"	- <i>"Learning Centre"</i> -Chaque talent compte	-Engagement pour le nouveau Gand -Stade ouvert	- <i>"Buffalo Bustels"</i> - <i>"Buffalo League, Cup, Dance Academy"</i> -Partenariat avec <i>"UITPas"</i>	-Navettes, 3500 emplacements vélos, 2365 places de parking de covoiturage	-Partenariat avec CAFE et INTER pour favoriser l'accessibilité + -Informations pour l'accessibilité sur le site	-Recyclage via <i>"Buffalo Bustels"</i> -Politique de mobilité	-Membre de EFDN, ECA, CAFE, <i>"#MoreThanFootball"</i> -Label "Pro League+" -Membre de <i>"Younited Belgium"</i>	-séparation: fondation indépendante pour libérer le potentiel de la subdivision
Sporting de Charleroi	-Stade fumeur -Cécifoot	-Soutien scolaire	-Aucune information à ce sujet	-Cécifoot - Parrainage <i>"Alternative 21"</i>	-Aucune section liée à la mobilité	-Aucune section liée à l'accessibilité	-Parrainage <i>"Objectif O"</i> à Haïti	-Label "Pro League+" -Membre de <i>"Younited Belgium"</i>	-sociétisation: subdivision avec des objectifs instrumentaux

Figure 15 : Tableau comparatif des projets RSE du Sporting de Charleroi et du KAA Gent

Le tableau ci-dessus reprend les projets RSE développés par les deux clubs belges. Il permet de constater le retard du Sporting de Charleroi en la matière par rapport au « *KAA Gent* » et donc de confirmer la première hypothèse.

En effet, le Sporting de Charleroi développe plus d'événements que de projets sociétaux sur le long terme. En effet, le soutien scolaire constitue le seul projet organisé de manière récurrente par le Sporting de Charleroi.

De plus, le tableau comparatif montre que le « *KAA Gent* » a développé diverses projets sur des thématiques liées au sport telles que l'inclusion sociale, l'éducation ou l'amélioration de la santé physique (Jarvie, 2003 ; Myers et al., 2004 ; Lambourne, 2006). Effectivement, le club gantois a mis en place des projets facilitant la mobilité ou l'accessibilité, directement en phase avec les résultats sociétaux attendus des organisations sportives.

Une différence notoire entre les deux clubs se situe au niveau de la présence du « *KAA Gent* » sur la scène européenne en matière de RSE. Par exemple, le club gantois est membre du réseau européen EFDN, qui offre de la visibilité ainsi qu'une expertise aux clubs qui développent leur stratégie RSE.

Plusieurs projets du « *KAA Gent* » tels que ceux autour de la mobilité ou de l'engagement communautaire ont été facilités par la construction des nouvelles infrastructures du club en 2013.

La construction du nouveau stade prévue pour 2024 va permettre d'améliorer la situation actuelle sur plusieurs thématiques, notamment la mobilité, l'accessibilité et la durabilité. Comme le souligne Mehdi Bayat, directeur général du Sporting de Charleroi, « *l'actuel (le stade) est notre plus gros handicap à notre développement* ». Le club peut donc s'inspirer du modèle gantois et collaborer avec

les organisations compétentes en la matière afin de proposer un stade qui répondra aux attentes financières mais également responsables des différentes parties prenantes.

4.6.3. Analyse de l'enquête quantitative :

L'enquête quantitative a été menée auprès de 86 supporters du Sporting de Charleroi afin de connaître leur positionnement par rapport à la mise en place d'une stratégie RSE au sein du Sporting de Charleroi.

En effet, les supporters constituent une partie prenante « qui fait autorité ». Cela signifie qu'elle rassemble les trois attributs de la typologie : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Senaux, 2008). Par conséquent, le point de vue des supporters constitue un de ceux qui sont cruciaux pour la mise en place d'une stratégie RSE.

Le questionnaire a également pour but d'identifier les thématiques clés à traiter afin de répondre aux attentes des supporters. A cet égard, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU permettent de visualiser facilement enjeux sociétaux prioritaires pour les parties prenantes. C'est d'ailleurs sur base de ces objectifs que la fédération belge de football (RBFA) a développé sa stratégie responsable abordée précédemment.

Dans l'enquête réalisée, 65,1% des participants ont entre 18 et 34 ans. Ces résultats sont en phase avec les résultats de Zeidan et Fauser (2015). En effet, l'intérêt pour le football est particulièrement élevé chez les jeunes.

Le formulaire a été publié dans plusieurs groupes de supporters du Sporting de Charleroi. Afin de s'assurer que les participants soient bien des connaisseurs du club, la question suivante était posée « Qui est le capitaine du Sporting de Charleroi ? ». Ce à quoi 93% des participants ont répondu correctement en sélectionnant « Dorian Dessoileil ». Le taux de bonnes réponses confirme que l'échantillon sera représentatif des supporters du Sporting de Charleroi ou du moins des personnes qui sont informées par ce qui se déroule au sein du club.

Les deux questions suivantes avaient pour objectif de déterminer l'intérêt des supporters du Sporting de Charleroi pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises au sein du football professionnel belge. Premièrement, les résultats confirment que la Responsabilité Sociétale des Entreprises est devenue une préoccupation centrale pour les différentes parties prenantes, notamment pour les consommateurs (Habisch et al., 2005 ; Carroll, 2008). En effet, plus de la moitié des personnes interrogées s'intéressent à la RSE de manière générale.

Deuxièmement, les réponses recueillies vont dans le sens de Green (2006) et confirment donc la seconde hypothèse. Selon lui, le peu d'attention accordé à la RSE dans le football s'explique par le fait que le sport soit considéré comme un hobby placé au centre de la vie sociale. Dès lors, le football contribue, de par sa nature, au bien-être de la société (Green, 2006). Effectivement, seulement 36% des participants s'intéressent à la RSE dans le football professionnel belge. De plus, 33,8% des participants disent ne pas s'y intéresser dans le football tandis que seulement 19,8% des participants ne s'y intéressent pas dans les autres secteurs.

Intérêt RSE	
Réponse	Pourcentage
Totalement	11.6%
Oui	38.4%
Neutre	30.2%
Non	8.2%
Pas du tout	11.6%

Intérêt RSE dans le football	
Réponse	Pourcentage
Totalement	7.0%
Oui	29.0%
Neutre	30.2%
Non	19.8%
Pas du tout	14.0%

Les deux questions suivantes avaient pour but d'analyser la situation actuelle de l'image de marque du Sporting de Charleroi en matière de RSE et de situer le club carolo sur le même sujet par rapport aux clubs du G5 (Club Brugge, RSC Anderlecht, KAA Gent, KRC Genk, Standard de Liège). Les résultats démontrent que 54,7% des supporters ont une image responsable du club tandis que seulement 16,2% d'entre eux ont une image irresponsable du Sporting de Charleroi. Cela signifie qu'une partie significative des participants (29.1%) ont une image neutre du club.

Les concepts d'identité, d'image et de réputation jouent un rôle central dans le sport, ils sont donc logiquement plus présents dans le football que dans d'autres secteurs (Parent et Foreman, 2007). Le développement d'une stratégie RSE permettrait d'améliorer l'image de marque du club, de favoriser la compétitivité dans le football et de créer de la valeur pour ses différentes parties prenantes (Breitbarth et Harris, 2008 ; Keller, 2008 ; Blumrodt, Desbordes et Bodin, 2013).

De plus, les organisations commerciales commencent à reconnaître les avantages qu'un partenariat avec une organisation de football, au-delà du sponsoring, peut offrir à leur propre stratégie (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Ces organisations commerciales vont donc choisir les clubs de football qui ont la meilleure image de marque auprès des consommateurs. Par conséquent, cela permettrait au Sporting de Charleroi de jouer son rôle d'agent commercial en utilisant la RSE comme vecteur de création de valeur financière (Breitbarth et Harris, 2008).

Image Responsable RCSC	
Réponse	Pourcentage
Totalement	23.3%
Oui	31.4%
Neutre	29.1%
Non	11.6%
Pas du tout	4.6%

Retard RSE sur le G5	
Réponse	Pourcentage
Totalement d'accord	5.8%
D'accord	22.1%
Neutre	37.2%
Pas d'accord	22.1%
Pas du tout d'accord	12.8%

Malgré le fait que l'intérêt pour la RSE soit plus faible dans le secteur footballistique, le développement de pratiques responsables améliorerait l'image de marque du Sporting de Charleroi pour 73,3% des répondants. De plus, 89,5% des personnes interrogées estiment que le club carolo doit communiquer lorsqu'il développe des projets en matière de RSE. Ces résultats confirment la troisième hypothèse qui avançait qu'une communication accrue des projets RSE améliorerait l'image de marque du Sporting de Charleroi. Cette dernière constitue dorénavant un critère qui impacte l'image de marque et les perceptions des consommateurs (Keller, 2008 ; Blumrodt, Desbordes et Bodin, 2013). Il est donc dans l'intérêt du club carolo de développer des projets responsables qui auront un impact bénéfique pour la société et pour l'organisation en elle-même.

Communication accrue	
Réponse	Pourcentage
Totalement d'accord	61.6%
D'accord	27.9%
Neutre	9.3%
Pas d'accord	1.2%
Pas du tout d'accord	0.0%

Amélioration image de marque	
Réponse	Pourcentage
Totalement d'accord	38.4%
D'accord	34.9%
Neutre	20.9%
Pas d'accord	2.3%
Pas du tout d'accord	3.5%

Finalement, afin de guider le Sporting de Charleroi sur les thématiques clés pour l'élaboration de leur stratégie RSE, les participants devaient donner une note d'importance à chacun des 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Parmi ceux-ci, 3 des 17 objectifs ressortent comme étant clés pour les supporters du Sporting de Charleroi :

- ODD 3 : bonne santé et bien-être
- ODD 4 : éducation de qualité
- ODD 5 : égalité entre les sexes



En couplant ces résultats avec le positionnement d'autres parties prenantes sur la question, le Sporting de Charleroi pourra établir une matrice de matérialité qui cible les enjeux sociétaux majeurs pour une organisation.

Si l'on compare les résultats obtenus avec les projets RSE d'ores et déjà établis, on observe que 6 des 10 projets répondent aux attentes des supporters. De plus, si l'on compare les objectifs prédominants avec ceux qui ressortent de la matrice de matérialité de la RBFA (voir figure 8), on observe majoritairement une similitude entre les résultats. Dans le milieu du football, la capacité de l'organisation à délivrer de la valeur sociale prévaut sur sa capacité à avoir un impact environnemental.

L'enquête réalisée prend seulement en compte le point de vue d'une partie prenante : les supporters. Le choix des thématiques pour l'élaboration d'une stratégie RSE demande la prise en considération du point de vue de plusieurs parties prenantes internes et externes, telles que les communautés locales, les employés, les joueurs et agents. Parallèlement, le Sporting de Charleroi peut effectuer une analyse comparative des thématiques défendues par les autres clubs belges et par les instances dirigeantes de football. Ces deux méthodes vont permettre au Sporting de Charleroi de développer leur propre stratégie correspondant au contexte dans lequel le club évolue.

5. Recommandations

Les recommandations suivantes se basent sur l'analyse comparative de la RSE au sein du KAA Gent et du Sporting de Charleroi ainsi que sur l'enquête réalisée auprès des supporters du Sporting de Charleroi.

L'enquête réalisée se base sur les 17 objectifs de développement durable de l'ONU. La RBFA a développé sa stratégie RSE sur base de ces objectifs. La matrice de matérialité (voir figure 8) a permis de déterminer les thématiques clés pour les parties prenantes internes et externes de l'organisation. Afin d'établir leur propre stratégie responsable, le Sporting de Charleroi peut user de cet outil et coupler les objectifs de développement durable avec des valeurs propres à l'organisation. Cela va permettre au club d'élaborer des initiatives qui répondent aux attentes des parties prenantes et qui prennent plus la forme de projets structurels que d'événements.

Le Sporting de Charleroi peut d'ores et déjà s'inspirer des initiatives RSE mises en place par les différentes organisations de football analysées, qui répondent à des objectifs communs propres au sport, et plus particulièrement au football comme l'inclusion, la santé et le bien-être ou bien encore l'éducation (Jarvie, 2003 ; Myers et al., 2004 ; Lambourne, 2006).

De plus, les instances dirigeantes de football promeuvent le développement de la RSE dans le football en mettant à la disposition des clubs, des ressources tant financières que matérielles. La multiplication des collaborations va permettre de favoriser le développement d'une stratégie RSE et de lui donner de la visibilité sur la scène nationale et européenne.

Plusieurs projets concrets peuvent être développés avec des acteurs locaux ou européens dans le but d'améliorer l'impact sociétal positif du Sporting de Charleroi :

Premièrement, le club carolo peut améliorer l'accessibilité au stade pour les personnes handicapées en vue de proposer un nouveau stade totalement accessible aux personnes en situation de handicap. Cette nouvelle enceinte est prévue pour 2024. Cependant, le club peut se servir du guide « accès pour tous » établi par l'UEFA et le CAFE afin d'optimiser l'accessibilité au stade. Le Sporting de Charleroi peut également collaborer avec les groupes de supporters handicapés ou avec des associations compétentes dans le domaine comme INTER. En effet, ces groupes de parties prenantes sont les plus à même d'offrir leur expertise sur le sujet de l'accessibilité dans les stades de football.

Deuxièmement, le Sporting de Charleroi devrait développer un projet contre le tabac dans son stade. Le club peut se calquer sur le KAA Gent qui interdit partiellement le tabac dans son enceinte ou sur la RBFA qui interdit totalement le tabac dans son stade. En effet, selon une étude du club de supporters « 1895 », 81,2% des supporters francophones interrogés estiment que l'interdiction du tabac dans le stade est une mesure positive. Le Sporting de Charleroi peut s'appuyer sur le guide du réseau européen « *Healthy Stadia* » nommé « Directives pour des stades sans tabac », afin mettre en place une stratégie contre le tabac en phase avec les parties prenantes concernées par ces mesures.

De plus, l'aboutissement d'un projet sur cette thématique est en phase avec le troisième objectif de développement durable « Bonne santé et bien-être », qui constitue l'objectif durable le plus important pour les supporters du Sporting de Charleroi.

Troisièmement, le Sporting de Charleroi peut profiter du fait que les ligues de football professionnel implémentent des politiques RSE au niveau de la ligue, valables pour toutes les équipes les composant (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Lors des actions entreprises par la « *Pro League* » telles que la campagne « *All colors of the rainbow* » qui lutte contre la discrimination de genre ou la campagne « ne vous faites pas mettre hors-jeu par le cancer du côlon » qui lutte pour la prévention de ce cancer, le Sporting de Charleroi peut développer des actions conjointes propres au club et qui pourrait augmenter la portée du projet sans mobiliser une grande quantité de ressources.

Quatrièmement, le club peut développer des projets environnementaux même si ces derniers sont plus rares dans les organisations analysées. Par exemple, les projets environnementaux mis en place par le KAA Gent sont couplés à une dimension sociale, à l'instar de la collecte et du recyclage des déchets effectués par les patients du centre psychiatrique de Gand. Cependant, l'industrie sportive a un impact énorme sur l'environnement naturel. Par conséquent, certaines organisations sportives ont développé des initiatives sur des thématiques comme l'efficacité énergétique, la gestion des déchets, le transport ou bien encore les chaînes d'approvisionnement (Jenkins, 2012 ; McCullough & Kellison, 2016).

Le club carolo peut également utiliser le lien inégalable créé par la loyauté et l'allégeance que les supporters louent à l'organisation afin d'inciter ces derniers à développer des comportements plus durables (McCullough, 2013). C'est notamment le parti pris par la RBFA lors de sa campagne de sensibilisation pour le recyclage organisée avec ses partenaires commerciaux en novembre 2019.

L'amélioration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au sein du Sporting de Charleroi pourrait ouvrir des portes au club. En effet, ce dernier bénéficierait de l'expertise des autres clubs et des organisations compétentes mais également d'une meilleure visibilité et d'un impact positif sur leur image de marque.

Premièrement, EFDN soutient et aiguille les clubs, les ligues et les fédérations nationales dans l'élaboration de pratiques RSE. Cette organisation développe également ses propres projets responsables dans toute l'Europe. EFDN permet d'apporter une expertise et de la visibilité aux pratiques RSE développées par ses membres. De plus, ces derniers sont éligibles à l'obtention de financements pour la mise en place de nouveaux projets. En Belgique, seuls cinq clubs sont actuellement des membres de cette organisation (KAA Gent, Club de Bruges, KAS Eupen, Standard de Liège et l'Antwerp). Le fait de rejoindre ce réseau permet d'améliorer son image de marque et de se démarquer de la majorité des clubs professionnels belges.

Deuxièmement, la campagne « *#MorethanFootball* » offre, durant quelques semaines, de la visibilité aux projets responsables développés tout au long de l'année. En 2019, 17 des 24 clubs de Pro League, la RBFA, la Pro League et l'instance régionale « *Voetbal Vlaanderen* » participaient aux activités « *#MorethanFootball* ». La participation d'un club à ces semaines d'action permet de prendre connaissance des meilleures pratiques en matière de RSE dans les clubs participants. De plus, cela aux clubs participants de recevoir de la visibilité sur la scène européenne grâce à l'exposition médiatique du mouvement et des bonnes pratiques RSE. En effet, selon le rapport d'impact, la campagne 2019 aurait touché plus de 33 millions de personnes.

Les organisations commerciales commencent à reconnaître les avantages qu'un partenariat avec une organisation de football, au-delà du sponsoring, peut offrir à leur propre stratégie (Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015). Le développement d'une stratégie durable qui améliore l'image de marque du Sporting de Charleroi procurerait un avantage comparatif au club carolo par rapport aux clubs qui n'ont pas ou ont peu développé leur stratégie RSE.

Cette reconnaissance accrue permet également au Sporting de Charleroi de collaborer avec ses partenaires commerciaux afin de développer un projet commun en matière de RSE. Par exemple, la RBFA a organisé la campagne de recyclage de novembre 2019 en collaboration avec notamment Coca-Cola et Jupiler afin de sensibiliser le public au tri et à la collecte des déchets.

La construction du nouveau stade en 2024 constitue une opportunité pour le Sporting de Charleroi concernant le développement de sa stratégie RSE et plus particulièrement de son développement au sein des communautés locales. Le Sporting de Charleroi se plaît à comparer le projet du nouveau stade à la construction de la « *Ghelamco Arena* » par le KAA Gent en 2013 (Sporting Charleroi, 2019). Le club carolo peut également calquer l'engagement du club gantois dans le quartier du stade, le « *Nieuw Gent* ». Ce projet a même valu au KAA Gent le « *Community and CSR award* » décerné par l'ECA (association des clubs européens). Dès lors, le Sporting de Charleroi peut favoriser son développement au sein des communautés locales en mobilisant des ressources structurelles et/ou financières.

Dans le monde du football, il existe un besoin croissant concernant la gestion des parties prenantes afin de démontrer une bonne gouvernance et une bonne gestion stratégique (Szymanski, 1998; Bale, 2000; Cannon & Hamil, 2000; Barn & Baines, 2004). Le conseil d'administration du Sporting de Charleroi peut appliquer la typologie de Senaux (2008) afin d'identifier les attributs des multiples parties prenantes et donc leur saillance dans un environnement aussi complexe avec des intérêts divergents (Mitchell et al., 1997).

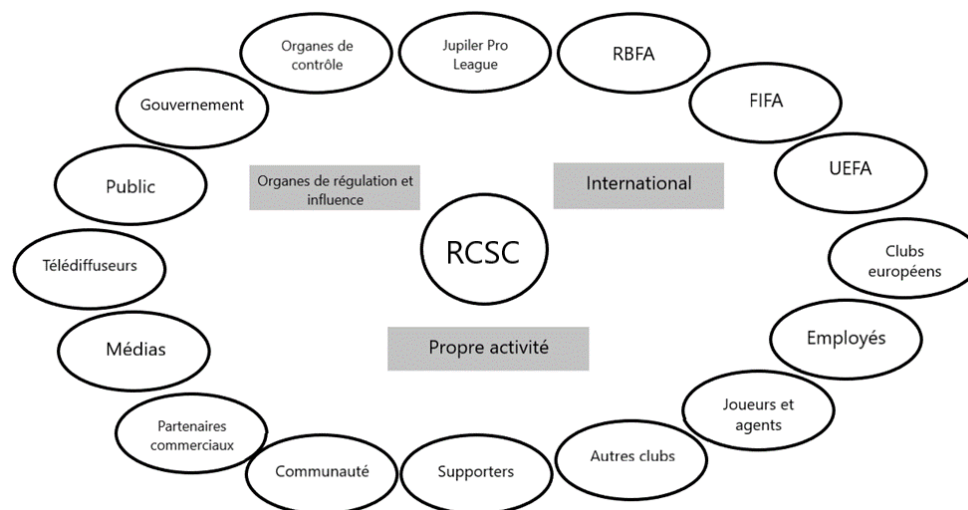


Figure 16 : Modélisation des parties prenantes du RCSC (Boon, 2000)

Le Sporting de Charleroi est un club qui a grandi sportivement et financièrement depuis la reprise du club en 2012 par Fabien Debecq et Mehdi Bayat. Afin de d'assurer que le club reste sur cette pente ascendante et qu'il ne dégrade pas la bonne image que la majorité des supporters ont du Sporting de Charleroi, ce dernier doit éviter l'occurrence d'actions irresponsables qui briseraient le contrat psychologique entre les parties prenantes concernées (Zhao et al., 2007).

Afin d'éviter cela, le club peut mettre en place des mécanismes de gouvernance qui vont réduire cette probabilité d'occurrence (Lin-Hi et Blumberg, 2012). Parmi ces mécanismes, il est répandu de

mettre en place des codes de conduite, des systèmes de lanceurs d'alerte ou bien encore de faire appel à des comités d'audit externe. On observe d'ores et déjà ces mécanismes au sein des instances dirigeantes de football, notamment la FIFA.

6. Conclusion

Après avoir connu des mésaventures tant sur le plan sportif que financier, le Sporting de Charleroi jouit actuellement d'une stabilité sur les deux plans susnommés. Le club est actuellement à la porte du G5 (Anderlecht, Gand, Genk, Club Bruges, Standard de Liège) et la construction du nouveau stade avec la mise en place du projet « Horizon 2024 », devrait aider l'organisation à franchir un nouveau palier.

Cependant, si le Sporting de Charleroi compte s'installer durablement comme un des meilleurs clubs belges, il se doit de développer une stratégie RSE en phase avec les objectifs des différentes parties prenantes. En effet, la RSE n'est plus une option mais elle est devenue une préoccupation primordiale dans la gestion d'entreprise (Jones et al., 2007 ; Maon et al., 2010 ; Kolyperas, Morrow et Sparks, 2015).

Les observations réalisées ont démontré que le Sporting de Charleroi accusait un retard sur le KAA Gent quant au développement des projets RSE. Actuellement, le RCSC développe majoritairement des événements plus que des projets structurels qui s'installent dans l'activité quotidienne de l'organisation.

Cette étude fournit au club carolo des premiers éléments de réponse sur la marche à suivre afin de développer des pratiques responsables qui répondent aux attentes d'une des parties prenantes saillantes dans le football, les supporters (Senaux, 2008).

De plus, le club n'utilise pas les ressources mises à disposition par les instances dirigeantes européennes et nationales pour favoriser le développement de l'engagement sociétal des clubs de football. Le Sporting de Charleroi devrait donc chercher à collaborer avec diverses organisations qui leur fourniraient une expertise sur les thématiques visées ainsi que de la visibilité sur la stratégie responsable du club. Ces collaborations permettent donc de développer des projets qui sont bénéfiques pour les diverses parties prenantes (Lin-Hi & Blumberg, 2012).

Le Sporting de Charleroi devrait plus communiquer sur les projets RSE développés. Les résultats de l'enquête démontrent que le club possède majoritairement une bonne image parmi les supporters et qu'une communication accrue des projets RSE serait bien perçue et permettrait d'améliorer l'image de marque du club.

Il serait intéressant d'effectuer une analyse complémentaire en interne sur la saillance des parties prenantes ainsi que sur les thématiques clés en matière de RSE pour les acteurs internes et externes déterminés comme saillants. Cela permettrait de visualiser l'importance des parties prenantes ainsi que leurs objectifs afin de développer une stratégie responsable et une gouvernance d'entreprise qui répondent aux attentes des différentes parties prenantes.

En conclusion, une multitude de facteurs accroissent l'incertitude régnant dans le monde du ballon rond. Le développement d'une stratégie RSE et d'une gouvernance d'entreprise constituent des éléments qui peuvent permettre aux clubs de les guider à travers l'obscurité se profilant à l'horizon, accentuée par la crise sanitaire.

7. Bibliographie

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, NY.
- Acquier, Aurélien & Aggeri, Franck. (2007). The development of a CSR industry: legitimacy and feasibility as the two pillars of the institutionalization process.
- Amaeshi, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics : A European Review*, 16(1), 3-18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00465.x>
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football. *Sport, Business and Management : An International Journal*, 3(4), 268-284. <https://doi.org/10.1108/sbm-05-2013-0009>
- Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR : Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175-197. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0109-x>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 928-968. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport : Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>
- Bayle, E. (2015). “FIFA-gate” : an opportunity to clean up international sports governance. *Soccer & Society*, 21(5), 622-623. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1066574>
- Bayle, E., & Rayner, H. (2016). Sociology of a scandal : the emergence of ‘FIFAgate’. *Soccer & Society*, 19(4), 593-611. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1228591>
- Bhimani, A., & Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance : The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(3), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.03.001>
- Bodin, D., Robène, L., & Héas, S. (2005). Le hooliganisme entre genèse et modernité. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 85(1), 61. <https://doi.org/10.3917/ving.085.0061>
- Bodin, D., Robène, L., & Héas, S. (2008). Racisme, xénophobie et idéologies politiques dans les stades de football. *Raisons politiques*, 29(1), 147. <https://doi.org/10.3917/rai.029.0147>
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management : An International Journal*, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1108/sbm-04-2011-0050>
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2008). Introduction : football and community – practical and theoretical considerations. *Soccer & Society*, 9(3), 303-312. <https://doi.org/10.1080/14660970802008934>

- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research : how is it done ? *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- CAFE. (s. d.). *CAFE Centre for Access to Football in Europe*. CAFE Football. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://www.cafefootball.eu/>
- Cappato, A. and Pennazio, V. (2006) 'Corporate Social Responsibility in Sport: Torino 2006 Olympic Winter Games', available at: <http://www.crrconference.org/downloads/2006cappatopennaziopaperfinal.pdf>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders : A present and future challenge. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13836269>
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility. *Oxford Handbooks Online*, 1-20. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Comeron M., 1997, Hooliganisme: la délinquance des stades de football, *Déviance et Société*, 21, 1, 97-113.
- Deloitte. (2020). *Étude de l'impact socio-économique de la Pro League sur l'économie belge*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report%202020_FR..pdf
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- European Football for Development Network. (s. d.). *EFDN*. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://www.efdn.org/>
- FARE Network. (s. d.). *FARE Network*. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://www.farenet.org/?lang=fr>
- Farquhar, S., Machold, S., & Ahmed, P. K. (2005). Governance and football : an examination of the relevance of corporate governance regulations for the sports sector. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 329. <https://doi.org/10.1504/ijbge.2005.006716>
- FIFA. (2016). *FIFA 2.0 : UNE VISION POUR L'AVENIR DU FOOTBALL*. <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-2-0-une-vision-pour-l-avenir-du-football-2843503.pdf?cloudid=yhj7mymwtzitezcsa6p5>
- FIFA. (2017). *Code of Conduct : Playing by the rules*. <https://resources.fifa.com/image/upload/fifa-code-of-conduct-2929214.pdf?cloudid=wformatimtwql2kogyxr>
- FIFA. (2019). *RAPPORT DE GOUVERNANCE 2018*. <https://img.fifa.com/image/upload/x0ptvxg5vjqdgurqaxcw.pdf>

- FIFA Foundation. (2019). *Rapport d'activité 2018*. <https://resources.fifa.com/image/upload/fondation-fifa-rapport-d-activite-2018.pdf?cloudid=hknpgatpgiswugfcr9af>
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention ? *Corporate Communications : An International Journal*, 6(1), 18-23. <https://doi.org/10.1108/13563280110381170>
- Garland, J., & Rowe, M. (2001). *Racism and Anti-Racism in Football* (2001^e éd.). Palgrave Macmillan.
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004). A Loss of Credibility : Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 355-381. <https://doi.org/10.1007/s11266-004-1237-7>
- Godin, B. (2015). *Innovation Contested : The Idea of Innovation Over the Centuries* [E-book]. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=kIscBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=godin+2015&ots=3IjqxGkLC9&sig=y_A0XOVlqVsqc22OeiLzdmj74w&redir_esc=y#v=onepage&q=DOI&f=false
- Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat [GIEC]. (2013). *CHANGEMENTS CLIMATIQUES 2013 Les éléments scientifiques*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/03/WG1AR5_SPM_brochure_fr.pdf
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport : An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>
- Gopalsamy, N. (2008). *A Guide To Corporate Governance*. New Delhi: New Age International, pp. 20-27.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Springer Publishing.
- Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-6>
- Healthy Stadia. (s. d.). *Healthy Stadia - using sport to improve the health of fans and communities*. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://healthystadia.eu/>
- Horky, T. (2020). No sports, no spectators – no media, no money ? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19. *Soccer & Society*, 1-7. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1790358>
- ILO. (2003, 13 février). *FIFA and ILO team up on worldwide campaign to fight child labour*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/rome/risorse-informative/comunicati-stampa/WCMS_007256/lang--en/index.htm
- Jarvie, G. (2003). Communitarianism, Sport and Social Capital. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(2), 139-153. <https://doi.org/10.1177/1012690203038002001>
- KAA Gent. (s. d.). *KAA Gent Foundation*. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://www.kaagent.be/nl/foundation>
- Kim, J. K., Overton, H., Hull, K., & Choi, M. (2018). Examining public perceptions of CSR in sport. *Corporate Communications : An International Journal*, 23(4), 629-647. <https://doi.org/10.1108/ccij-05-2018-0060>

- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs : drivers and phases. *Corporate Governance : The international journal of business in society*, 15(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/cg-05-2014-0062>
- Kudłak, R., & Low, K. Y. J. (2015). Special Issues Dedicated to CSR and Corporate Sustainability : A Review and Commentary. *Long Range Planning*, 48(3), 215-227. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.03.002>
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the Social Ledger : Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), 596-614. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318920>
- Lambourne, K. (2006), “The relationship between working memory capacity and physical activity rates in young adults”, *Journal of Sports Science and Medicine*, Vol. 5 No. 1, pp. 49-53
- Lépineux, F., Rosé, J. J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises - 2e éd.* Dunod.
- Lewis, S.: 2001, ‘Measuring Corporate Reputation’, *Corporate Communication: An International Journal* 6(1), 31–35.
- Lin, K. J., Tan, J., Zhao, L., & Karim, K. (2015). In the name of charity : Political connections and strategic corporate social responsibility in a transition economy. *Journal of Corporate Finance*, 32, 327-346. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.10.007>
- Lin-Hi, N., Hörisch, J., & Blumberg, I. (2014). Does CSR Matter for Nonprofit Organizations ? Testing the Link Between CSR Performance and Trustworthiness in the Nonprofit Versus For-Profit Domain. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1944-1974. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9506-6>
- Maennig, W. (2005). Corruption in International Sports and Sport Management : Forms, Tendencies, Extent and Countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 187-225. <https://doi.org/10.1080/16184740500188821>
- McCullough, Brian & Kellison, Timothy. (2016). Go Green for the Home Team: Sense of Place and Environmental Sustainability in Sport. *Journal of Sustainability Education*. 11. 1-14.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200005\)](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200005)21(5)<603::aid-smaj603>3.0.co;2-1)
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. *Corporate Governance : An International Review*, 13(4), 517-531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00446.x>
- Mignon, P. (2002). L’argent du football. *Pouvoirs*, 101(2), 89. <https://doi.org/10.3917/pouv.101.0089>
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count”, *The Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 853-86.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

- ONU. (2019). *World Population Prospects 2019*.
https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf
- Parent, M. M., & Foreman, P. O. (2007). Organizational Image and Identity Management in Large-Scale Sporting Events. *Journal of Sport Management*, 21(1), 15-40.
<https://doi.org/10.1123/jsm.21.1.15>
- Petrovits, C., Shakespeare, C., & Shih, A. (2011). The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations. *The Accounting Review*, 86(1), 325-357.
<https://doi.org/10.2308/accr.00000012>
- Pope, S., Bromley, P., Lim, A., & Meyer, J. W. (2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility : The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1300-1314. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0038-3>
- Pro League. (s. d.). *Football & community*. Consulté juin 2020, à l'adresse
<https://www.proleague.be/fr/pl/football-and-community>
- Pro League. (2018). *CHANTS ET ACTES OFFENSANTS ET DISCRIMINATOIRES*.
<https://www.proleague.be/dato/25478/1593674763-brochureproleaguefrlow.pdf>
- RBFA. (s. d.). *Projets Sociaux*. Royal Belgian Football Association. Consulté juin 2020, à l'adresse
<https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/projets-sociaux>
- RBFA. (2019). *BONNE GOUVERNANCE RAPPORT ANNUEL*. https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/goodgovernance/goodgovernance_urbsfa_fr.pdf
- RCSC - Sporting de Charleroi. (s. d.). RCSC - Sporting de Charleroi. <https://www.sporting-charleroi.be/>
- Roche, S. (2001). *La Délinquance des jeunes. Les 13-19 ans racontent leurs délits (L'Epreuve des faits) (French Edition)*. SEUIL.
- Senaus, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-192. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2008.017655>
- Spence, L., Perrini, F. , 2009. Practice and politics: ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *Afr. J. Bus. Ethics* 4 (2), 20---31. <https://ajobe.journals.ac.za/pub/article/view/68>
- Sporting Charleroi. (s. d.). *Fondation - RCSC - Sporting de Charleroi*. Fondation Sporting de Charleroi. Consulté juin 2020, à l'adresse <https://fondation.sporting-charleroi.be/>
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability : Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>
- Tsoukala, A. (2003). Les nouvelles politiques de contrôle du hooliganisme en Europe : de la fusion sécuritaire au multipositionnement de la menace. *Cultures & conflits*, 51, 83-96.
<https://doi.org/10.4000/conflits.961>
- UEFA. (2011). *ACCÈS POUR TOUS Guide de bonnes pratiques de l'UEFA et du CAFE en matière d'accessibilité des stades et d'expérience lors des matches*.
<https://www.cafefootball.eu/Handlers/Download.ashx?IDMF=02dc36ad-91c0-40e7-9c3b-e942efe9039f>

- UEFA. (2020). *UEFA Football and Social Responsibility Report 2018/2019*.
https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/64/11/33/2641133_DOWNLOAD.pdf
- United Nations. (2019). *Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux* | Nations Unies. <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux>
- Tian, F., Bradbury, P. J., Brown, P. J., Hung, H., Sun, Q., Flint-Garcia, S., Rocheford, T. R., McMullen, M. D., Holland, J. B., & Buckler, E. S. (2011). Genome-wide association study of leaf architecture in the maize nested association mapping population. *Nature Genetics*, 43(2), 159-162.
<https://doi.org/10.1038/ng.746>
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2008). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care ? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate Social Responsibility : An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Whetten, D.A., Rands, G. and Godfrey, P. (2001), “What are the responsibilities of business to society?”, in Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, pp. 373-408
- Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility : Selected Theoretical And Empirical Aspects. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 19(1), 25-41.
<https://doi.org/10.1515/cer-2016-0002>
- Zeidan, O. and Fauser, S. (2015) ‘Corporate governance and corporate social responsibility in FIFA’, *Problems and Perspectives in Management*, Volume 13, Issue 2.
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 80-101. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752>

8. Annexes

Annexe 1 : questionnaire vierge

Question 1 : « Quel est votre sexe ? »

- Masculin
- Féminin

Question 2 : « De quelle tranche d'âge faites-vous partie ? »

- Moins de 18 ans
- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-49 ans
- 50-64 ans
- Plus de 65 ans

Question 3 : « Qui est le capitaine du Sporting de Charleroi ? »

- Ryota Morioka
- Marco Ilaimaharitra
- Dorian Dessoil

Question 4 : « Portez-vous de l'intérêt à la RSE en général ? »

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Totalement

Question 5 : « Portez-vous de l'intérêt à la RSE dans le football en Belgique ? »

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Totalement

Question 6 : « Avez-vous une image responsable du Sporting de Charleroi ? »

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Totalement

Question 7 : « Selon vous, le Sporting de Charleroi a-t-il un retard sur le développement de pratiques responsables par rapport aux clubs du G5 (Anderlecht, Club Bruges, Genk, Gand, Standard)? »

	1	2	3	4	5	
Pas du tout	☐	☐	☐	☐	☐	Totalement

Question 8 : « Si le Sporting de Charleroi met en place des pratiques responsables, doit-il communiquer à ce sujet (site internet, réseaux sociaux, médias)? »

1 2 3 4 5
 Pas du tout ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalement

Question 9 : « Est-ce que le développement de pratiques responsables par le Sporting de Charleroi améliorerait l'image que vous avez du club? »

1 2 3 4 5
 Pas du tout ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalement

Question 10 : « Quelle note attribuez-vous à chacun des 17 objectifs de développement durable selon leur importance pour un club de football Belge ? »

Réitération de cette question pour les 17 objectifs de développement durable.

1 2 3 4 5
 Pas du tout important ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très important

Annexe 2 : score moyen des 17 objectifs de développement durable

Objectif de développement durable	ODD 1	ODD 2	ODD 3	ODD 4	ODD 5	ODD 6	ODD 7	ODD 8	ODD 9	ODD 10	ODD 11	ODD 12	ODD 13	ODD 14	ODD 15	ODD 16	ODD 17
Moyenne	3.918	3.779	4.417	4.251	4.142	3.721	3.616	3.884	3.899	3.582	3.852	3.911	3.732	3.351	3.67	3.827	3.621

