UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

# Analyse de la maturité de la RSE stratégique dans les clubs de football professionnel en Belgique

Auteur(s) : Lisman Quentin & Belloso Sébastien
Promoteur(s) : Belleflamme Paul
Année académique 2020-2021

# *Remerciements*

*Nous aimerions d'abord remercier tout particulièrement notre promoteur,* Paul Belleflamme, *pour son aide, sa disponibilité et ses conseils tout au long de la rédaction de notre mémoire.*

*Nous désirons également remercier Quentin Gilbert, Jessica Loo, Walter Chardon, Alain Eliasy, Robin Weyts ainsi que Jan Cas qui ont accepté notre invitation à des entretiens et se sont rendus disponibles pour nous aider dans notre travail.*

*Nous tenons à remercier aussi la maman de Sébastien Belloso, Maria Lechado, pour toute la partie syntaxe de notre mémoire.*

*Enfin, nous remercions également toutes les personnes qui nous ont soutenus, de quelque manière que ce soit, durant la réalisation de notre mémoire.*

# Table des matières

**1. Introduction** ..... 1
**2. Revue de la littérature** ..... 3
2.1 Évolution et définition de la RSE ..... 3
2.2 RSE dans les organisations sportives ..... 6
2.2.1 Émergence de la RSE dans le sport ..... 6
2.2.2 Facteurs uniques du sport en termes de RSE ..... 6
2.2.3 Le cadre d'étude de la RSE dans les organisations sportives ..... 8
2.2.4 Motivations des organisations sportives à implémenter la RSE ..... 9
2.2.5 Les pratiques RSE développées par les organisations sportives ..... 10
2.2.6 L'influence de ces pratiques sur les consommateurs ..... 12
2.2.7 Passage d'une RSE centrée sur les parties prenantes à une RSE stratégique ..... 13
2.2.8 Focus sur le dialogue avec les parties prenantes ..... 18
2.2.9 La RSE environnementale comme outil stratégique ..... 19
2.3 RSE stratégique dans le football professionnel ..... 21
2.3.1 RSE stratégique ..... 21
2.3.1.1 La stratégie ..... 21
2.3.1.2 Structure organisationnelle ..... 23
2.3.1.3 Objectifs et indicateurs de performance (KPI) ..... 25
2.3.1.4 La définition des ressources ..... 26
2.3.2 Niveau opérationnel ..... 28
2.3.2.1 Mise en œuvre ..... 28
2.3.2.2 Évaluation ..... 29
2.3.2.3 Communication ..... 30
2.3.2.4 Intégrer la RSE dans les structures de gouvernance ..... 31
2.4 RSE dans le football professionnel en Belgique ..... 32
2.4.1 RSE dans les clubs belges de football ..... 32
2.4.2 Conception d'une brochure orientée vers la RSE stratégique ..... 32
2.5 Hypothèses à tester ..... 34
**3. Méthodologie** ..... 35
3.1 Choix de l'échantillon ..... 35
3.2 Méthode et exécution de la recherche ..... 35
3.3 Analyse des données ..... 37
3.4 Limites de la méthodologie ..... 38
**4. Analyse préparatoire** ..... 39

4.1 European Football for Development Network (EFDN) ..... 39
4.2 Pro League ..... 40
4.2.1 Stratégie RSE Pro League ..... 40
4.2.2 Soutien aux clubs ..... 41
4.2.3 Les bonnes pratiques ..... 42
4.2.4 Conclusion ..... 43
**5. Résultats** ..... 44
5.1 Hypothèse 1 ..... 44
5.2 Hypothèse 2 ..... 53
5.3 Hypothèse 3 ..... 56
**6. Discussion et Recommandations** ..... 63
**7. Conclusion** ..... 70
**8. Limitations et recherches futures** ..... 72
**9. Bibliographie** ..... 73
9.1 Articles scientifiques ..... 73
9.2 Ouvrages de référence ..... 81
9.3 Sites internet ..... 82
9.4 Autres ..... 83
**10. Annexes** ..... 84

# 1. Introduction

Les préoccupations des citoyens concernant le rôle des entreprises dans la société ont augmenté au cours des dernières décennies et sont aujourd'hui omniprésentes. En partie à cause de cas d'excès et d'irresponsabilité de la part des entreprises, il y a maintenant une plus grande pression sur les organisations pour qu'elles soient plus responsables et qu'elles montrent leur engagement envers la société par des activités sociales et environnementales. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui fait référence « *aux responsabilités d'une entreprise au-delà de la maximisation du profit* », est devenue le moyen par lequel les organisations cherchent à démontrer cette responsabilité et cet engagement envers la société. À l'origine, la RSE était considérée comme une activité caritative ou philanthropique, mais plus récemment, elle a évolué pour devenir un outil stratégique permettant aux organisations de protéger leur réputation, de développer la fidélité à la marque et de favoriser un avantage concurrentiel (Dean, 2003; Porter et Kramer, 2006).

Bien que la littérature sur la RSE se soit considérablement développée au cours des trente dernières années, ce n'est que récemment que la RSE a été analysée en relation avec le sport (Babiak et Wolfe, 2006). L'intérêt accru pour ce sujet se traduit par des recherches qui examinent un certain nombre de questions. Ces recherches universitaires à travers le monde ont donné lieu à des réflexions sur les motifs de l'intégration de la RSE, la communication, le processus de prise de décision en matière de RSE, les résultats financiers ou bien encore les attitudes des parties prenantes (Kolyperas et Sparks, 2011; Walker et Kent, 2009 ; Anagnostopoulos et al., 2014 ; Inoue et al., 2014).

Les clubs sportifs professionnels en Europe et les ligues majeures de sport en Amérique du Nord sont parmi les organisations pionnières en termes de traitement de la question de la RSE de diverses manières (Hamil et al., 2010 ; Kolyperas et Sparks, 2011 ; Walker et Parent, 2010). À ce jour, le football est le sport le plus représenté dans la recherche scientifique de la RSE (Walzel et al., 2018). Cependant, les travaux examinant la RSE en relation avec la stratégie ont été peu nombreux. Bien que plusieurs recherches aient lié la RSE à la stratégie (Bruch et Walter, 2005 ; Porter et Kramer, 2006), la construction de la RSE dans la stratégie reste un exercice difficile (Galbreath, 2009, p. 110).

L'objectif de ce mémoire est d'analyser le niveau de maturité de la stratégie RSE des clubs de football professionnel en Belgique. Nous avons analysé cette maturité en nous basant sur l'étude

faite par Kolyperas et al. (2015). Dans leur étude, ils ont identifié six phases de développement de la RSE dans le football pour ainsi se rendre compte du degré d'institutionnalisation dans lequel chaque club de la *Scottish Premier League* se situait.

Diverses raisons nous ont amenés à réaliser notre mémoire sur le football et la RSE. Le choix du sport et plus particulièrement du football a été une évidence. Ce sport, que nous pratiquons depuis notre enfance et qui se transmet de génération en génération, véhicule des valeurs similaires à la RSE, comme la transparence ou bien encore l'entraide. Etant le sport le plus populaire en Belgique, beaucoup de pressions externes venant des parties prenantes obligent les clubs en Belgique à sans cesse développer la RSE. Le choix de la RSE a donc coulé de source. Au cours de notre Master à la « Louvain School of Management », le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a particulièrement attiré notre attention. Outre notre 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.

Au travers de ce mémoire, nous voulons contribuer au développement de la RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique. A ce jour, la majorité des recherches scientifiques portent sur la *Premier League* (championnat anglais) ou la *Bundesliga* (championnat allemand).

Notre travail se divise en plusieurs parties. Nous développerons d'abord l'aspect théorique sous forme d'entonnoir en commençant par analyser la RSE dans les organisations sportives pour ensuite découler sur les stratégies RSE dans le football et enfin terminer par aborder la stratégie RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique. Sur base de cette théorie, nous exposerons trois hypothèses. Ensuite, nous détaillerons l'aspect pratique du mémoire testant ainsi la maturité de la stratégie RSE des clubs de football professionnel en Belgique. Cet aspect se compose de deux parties dont la première détaillera la méthodologie utilisée et la seconde consistera à présenter les résultats de nos entretiens effectués auprès de cinq clubs de football professionnel en Belgique. Pour finir, nous tenterons de tirer des conclusions quant au niveau de maturité de la stratégie RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique afin de contribuer au mieux à la littérature.

# 2. Revue de la littérature

## 2.1 Évolution et définition de la RSE

L'intérêt des écrivains à propos de la RSE a débuté vers les années 1930 mais ce n'est que dans les années 1960 que les définitions se sont élargies. Davis (1960) a été l'un des premiers à la définir comme « *les décisions et les actions d'un homme d'affaires pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique* ». McGuire (1963) a également contribué à la définition de la responsabilité sociale. Dans son livre *Business and Society*, il écrivait : « *L'idée de responsabilités sociales suppose que l'entreprise a non seulement des obligations économiques et juridiques, mais aussi certaines responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations* ».

Bien qu'il existe un certain nombre de définitions de la RSE, l'une des plus complètes et des plus largement utilisées est celle de Carroll (1979) qui décrit la RSE comme impliquant une responsabilité économique, juridique, éthique et philanthropique (voir figure 1). Plus précisément, la responsabilité économique exige qu'une entreprise soit rentable et produise des biens et des services qui sont souhaitables dans une société. Le contrôle de la productivité des employés ou les plaintes des clients sont des exemples d'activités qui impliquent une responsabilité économique. La responsabilité juridique consiste à répondre aux attentes de la société telles qu'elles sont établies par la loi. Les programmes de formation sur le harcèlement sexuel et l'équité sur le lieu de travail représentent des initiatives visant à encourager la responsabilité juridique. Les responsabilités éthiques exigent que les entreprises suivent les modes de conduite considérés comme moralement corrects. Les codes d'éthique aident les entreprises à assumer leurs responsabilités éthiques. Enfin, les responsabilités philanthropiques reflètent le désir commun de voir les entreprises participer activement à l'amélioration de la société au-delà de leurs responsabilités économiques, juridiques et éthiques. Le bénévolat d'entreprise ou bien encore les dons aux organismes culturels sont des exemples d'initiatives philanthropiques.

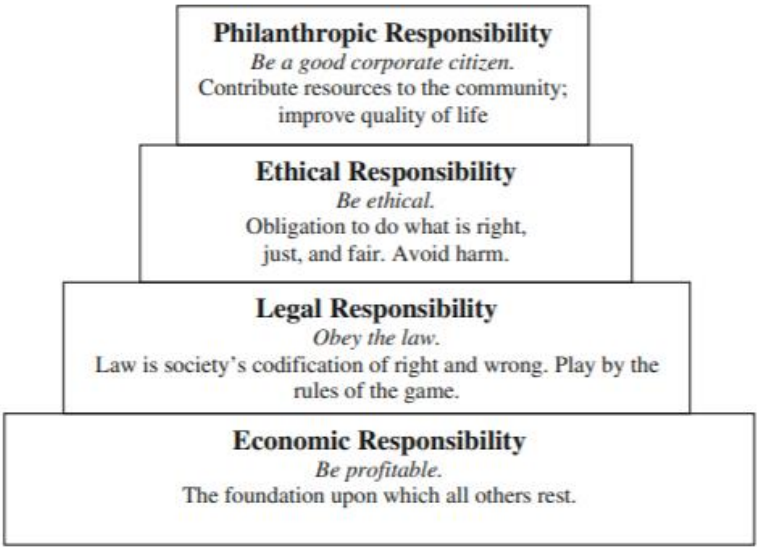



*Fig. 1 The pyramid of corporate social responsibility (CSR). Source: Carroll (1991)*

À partir des années 2000, la définition est devenue beaucoup plus large et inclusive. Le *World Business Council for Social Development* (WBCSD, 2000) a défini la RSE comme l'engagement des entreprises à contribuer au développement durable, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer leur qualité de vie. Des concepts tels que la RSE stratégique, la réputation de l'entreprise et le *triple bottom line* ont vu le jour. Lantos (2001) a reclassé la définition de la RSE de Carroll (1979) en trois groupes : la *RSE éthique*, la *RSE altruiste* et la *RSE stratégique*. Au cours de cette période, les débats sur les concepts théoriques ont été remplacés par des recherches empiriques reliant la RSE aux performances des entreprises et à d'autres domaines de la gestion des organisations. Les dirigeants ont adopté une approche plus sérieuse et plus structurée de la RSE.

Enfin, Lantos (2001) définit la RSE stratégique comme des pratiques où l'organisation ainsi qu'un ou plusieurs groupes de parties prenantes vont bénéficier d'une situation *win-win*. Porter et Kramer (2006) ont approfondi la recherche sur la RSE stratégique et recommandent « *une approche stratégique de la gestion de la RSE en vue d'une récompense finale en cartographiant l'impact social de ses diverses activités de la chaîne de valeur afin d'identifier les possibilités pour l'entreprise de réduire les aspects négatifs et de trouver des ouvertures positives pour se*

*distinguer sur le plan social et stratégique* ». De même, Bonini et al. (2006) suggèrent que « *la sensibilisation à la RSE devrait être intégrée dans les processus de décision stratégique de base afin de prévenir les risques financiers et de réputation à long terme. L'essentiel est que la RSE soit considérée comme un investissement stratégique et que le champ des activités associées à la RSE soit élargi afin d'obtenir un avantage stratégique* ».

## 2.2 RSE dans les organisations sportives

### *2.2.1 Émergence de la RSE dans le sport*

La Responsabilité Sociétale des Entreprises s'est développée depuis de nombreuses années dans le monde des entreprises. Néanmoins, elle a mis du temps à apparaître dans les organisations sportives. En effet, ce n'est qu'au début des années 2000, que la littérature a commencé à s'intéresser à la RSE dans le domaine du sport. Comme l'expriment Ioakimidis et al. (2006), on dénombre très peu d'articles qui ont porté spécifiquement sur la RSE dans le domaine de la gestion du sport avant 2006. Néanmoins, la littérature fait de plus en plus allusion au fait que les organisations sportives ne peuvent échapper aux aspects RSE. Comme les entreprises classiques, elles entretiennent des relations avec de nombreux groupes d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et utilisent diverses ressources.

Cet intérêt croissant pour la RSE dans le sport a permis, lors de la décennie (1995-2005), d'observer une augmentation significative de la part des organisations sportives professionnelles à s'engager de plus en plus activement dans des initiatives socialement responsables (Babiak et Wolfe, 2009). Cet avènement se traduit principalement par la création de fondations et le type de pratiques RSE est essentiellement orienté vers des initiatives communautaires, telle l'organisation d'événements pour récolter des fonds pour la recherche contre le cancer.

Malgré la prise de conscience du monde du sport quant à ses responsabilités RSE, le processus visant à obtenir un rendement social du sport n'est pas clair et il manque une force d'unification cohérente, développent Smith et Westerbeek (2007) dans leur article. Les intentions sont présentes mais la structure n'est pas claire, ce qui démontre un niveau de maturité encore très faible en matière de RSE dans le monde sportif.

### *2.2.2 Facteurs uniques du sport en termes de RSE*

L'intérêt grandissant de la RSE dans les organisations sportives provient également des facteurs spécifiques du monde sportif. Les organisations sportives présentent des avantages que les organisations d'autres secteurs n'ont pas. Parmi ces avantages, on citera notamment l'exposition médiatique des événements, des ligues, des équipes et des athlètes eux-mêmes. Les effets positifs apportés par ces avantages sont beaucoup plus importants pour les organisations sportives que pour tout autre entreprise (Babiak et al., 2006). A titre d'exemple, pour

l’exposition médiatique, la FIFA affirme que la finale de la Coupe du monde 2006 a été regardée par 715,1 millions de téléspectateurs (FIFA, 2006).

Dans leur article, Babiak et Wolfe (2009) donnent plus de détails sur les facteurs uniques de la RSE dans le sport en les classant en 4 catégories :

- La passion

L'une des caractéristiques distinctives de l'industrie du sport peut être liée à la passion et à l'intérêt que suscite le produit (l’équipe ou le jeu lui-même). Ce facteur passionnel est vraiment unique au secteur sportif (Stewart et Smith, 1999). En effet, il est difficilement imaginable de voir un engouement tel que celui qu'on peut rencontrer lors d’une coupe du monde pour un produit d’entreprise classique, comme un produit d’entretien, par exemple. Compte tenu de la passion et de l'intérêt que suscite le sport, l’hypothèse que les athlètes faisant la promotion de bonnes pratiques RSE peuvent toucher un public plus large et plus attentif que les employés d'autres domaines est réaliste. D’ailleurs, Stewart et Smith (1999) expliquaient, dans leur article sur les facteurs spécifiques liés au management sportif, cette notion d’identification indirecte et très forte des jeunes envers un athlète, puisqu'ils vont jusqu'à reproduire son comportement. Le jeune s’identifiant à l’athlète va porter les mêmes équipements que celui-ci, par exemple. Ils montrent que beaucoup de marques utilisent déjà cette identification à l'athlète à des fins marketing et pensent qu'il pourrait en être de même pour les comportements RSE de ces athlètes. Il existe donc une réelle opportunité de faire changer les mentalités vers des pratiques responsables dès le plus jeune âge.

- L’économie

Une autre caractéristique distinctive réside dans le facteur économique. Les ligues et les équipes sportives reçoivent souvent des fonds publics pour les stades et les infrastructures liés à l’exercice de leurs activités. Ces soutiens sont beaucoup plus nombreux pour les organisations sportives que pour les entreprises classiques. Par conséquent, on comprend facilement que certaines parties prenantes ont des attentes plus élevées voire différentes sur le rôle et la responsabilité des équipes et des ligues sportives professionnelles en ce qui concerne la RSE et surtout l’idée qu'elles doivent rendre à la communauté.

- La transparence

La transparence, en ce qui concerne les activités des équipes ou des joueurs, est très élevée dans le monde du sport. En effet, toute action ou parole de la part d'un membre d'une organisation sportive est scrutée avec énormément d'attention par les médias et en fait un facteur unique au secteur sportif. Un athlète ou un entraîneur se livrant à un comportement immoral ou illégal conduit souvent à un engouement médiatique. En revanche, si une situation semblable se produisait dans une entreprise classique par un de ses employés, peu de gens seraient mis au courant. Les organisations sportives s'engagent donc dans des activités RSE, d'une part, pour éviter en amont les effets négatifs que ce genre d'incidents pourraient produire, et d'autre part, pour améliorer leur image en aval.

- Le management des parties prenantes

L'étendue des parties prenantes dans le domaine du sport est également très spécifique à ce secteur. Pour réussir dans l'industrie du sport, il faut être capable de travailler dans un cadre très complexe de relations entre parties prenantes. Grâce aux relations avec les médias, les acteurs (joueurs, entraîneurs, staff, etc.), les différents niveaux de gouvernement, les sponsors, les supporters et la communauté locale, les pratiques RSE des organisations sportives peuvent bénéficier à un plus grand nombre que les entreprises ordinaires. Notons que Walker et Kent (2009) faisaient également allusion aux liens particuliers que les organisations sportives entretiennent avec la communauté locale et les perspectives intéressantes à l'étude de la RSE.

Tous ces facteurs spécifiques au monde sportif démontrent que l'étude de la RSE dans les organisations sportives présente un grand intérêt. C'est probablement la raison pour laquelle la littérature s'y intéresse davantage chaque jour.

### *2.2.3 Le cadre d'étude de la RSE dans les organisations sportives*

Un cadre d'étude permettant d'étudier la RSE dans les organisations sportives a pu être développé par Babiak et Wolfe (2009). En fonction des motivations de l'organisation pour implémenter la RSE, différents types d'initiatives RSE sont adoptées.

- Lorsque les pressions externes sont les principaux déterminants dans l'adoption de la RSE par une organisation sportive, on définit cette dernière comme pratiquant une ***RSE centrée sur les parties prenantes***. De telles initiatives sont certainement appropriées d'un point de vue éthique, car l'organisation répond aux besoins de la société. Toutefois,

ces initiatives ne peuvent généralement pas être maintenues sur le long terme car elles ne reposent pas sur les compétences fondamentales de l'organisation.

- Une organisation fortement orientée vers les ressources internes et peu tournée vers l'extérieur est classée comme pratiquant une ***RSE centrée sur l'entreprise***. Les équipes ayant une telle orientation mettent l'accent sur les synergies entre leurs activités principales et la RSE. Cependant, cette approche néglige largement les besoins de la société.
- Une équipe sportive dont les efforts en matière de RSE sont fortement orientés vers l'extérieur et l'intérieur est classée comme pratiquant une ***RSE stratégique***. Ces équipes alignent leurs efforts de RSE sur leurs compétences de base en utilisant les capacités uniques de l'organisation au profit de la société, ce qui permet à l'équipe de réaliser tout le potentiel de la RSE pour ses bénéficiaires et pour l'équipe.

Ce dernier cadre d'étude est celui sur lequel nous allons nous baser pour comprendre comment les pratiques RSE se sont mises en place dans les organisations sportives. La RSE stratégique étant la forme la plus complète exposée par Babiak et Wolfe (2009).

### *2.2.4 Motivations des organisations sportives à implémenter la RSE*

Au vu des facteurs spécifiques liés au monde du sport, Babiak et Wolfe (2009) ont essayé de comprendre empiriquement les motivations des organisations sportives à développer des pratiques RSE.

Il en ressort que les moteurs de l'implémentation des pratiques RSE dans le sport proviennent de pressions externes et des ressources internes. Néanmoins, Babiak et Wolfe (2009) évoquent principalement les pressions externes pour expliquer l'apparition grandissante de la RSE au sein de l'industrie du sport professionnel.

L'une des pressions externes qui revient le plus souvent comme facteur influençant la mise en place de pratiques RSE est l'interconnexion entre les organisations dans le domaine de l'organisation du sport professionnel telles que les équipes, les gouvernements, les médias, les annonceurs, les sponsors et bien d'autres. En effet, plus les relations et les dépendances d'une entreprise avec celles de son domaine sont fortes, plus il est probable que les meilleures pratiques et les conceptions communes soient transférées entre les entreprises (Oliver, 1991). Cette affirmation se confirme donc aussi en ce qui concerne le monde du sport.

La dépendance des pratiques RSE avec d'autres résultats liés à l'organisation constitue une deuxième forme de pression externe renseignée comme influençant l'introduction de la RSE dans le sport. Dans ce cas-ci, la RSE a pour but d'aider à obtenir des sponsors, par exemple. Certaines pressions institutionnelles appliquées par les ligues sportives en rendant certaines pratiques obligatoires, ou encore l'envie de certains acteurs du monde sportif professionnel de développer des actions responsables sur le plan individuel (joueurs, supporters, etc.), sont d'autres formes de pressions externes qui expliquent les motivations des organisations envers la RSE (Babiak et Wolfe, 2009).

Enfin, le soutien communautaire reçu par les organisations sportives (subventions du gouvernement pour construire ou rénover les stades, allégements fiscaux, etc.) rend les attentes des parties prenantes plus élevées quant à l'obligation de rendre à la société, que d'autres entreprises classiques n'ont pas forcément. Ce qui pousse également à l'implémentation de pratiques RSE.

Les ressources internes uniques que les organisations sportives peuvent posséder sont étrangement moins exprimées comme moteur des actions responsables entreprises par l'industrie du sport. Pour préciser l'idée de ressources internes uniques, nous nous référons à l'idée de passion que peut provoquer l'industrie du sport ainsi que les infrastructures qu'elle possède. Ces ressources sont assez rares et inimitables (Babiak et Wolfe, 2009).

De par ces observations, nous constatons qu'il y a un véritable lien entre les facteurs uniques liés à l'industrie du sport professionnel et les motivations qui font émerger les pratiques RSE dans les organisations sportives. Cependant, cette étude permet aussi de voir que la RSE est essentiellement implantée sur la base de pressions externes. Grâce au cadre d'étude exposé précédemment, c'est une RSE centrée sur les parties prenantes qui est développée (Babiak et Wolfe, 2009).

### *2.2.5 Les pratiques RSE développées par les organisations sportives*

La littérature exprime jusqu'ici que les pratiques RSE sont plutôt orientées vers la création de fondations avec des mouvements philanthropiques dans les organisations sportives (Babiak et Wolfe, 2007). Une analyse plus complète en étudiant la perception des dirigeants sportifs ainsi que la nature des efforts des équipes sportives professionnelles en matière de RSE a permis d'éclaircir cette idée (Sheth et Babiak, 2010).

En effet, les dirigeants expriment le plus souvent que leurs activités sont des donations à des organisations à but non-lucratif ainsi que de soutenir différentes causes sociales. Si on reprend la définition de la RSE et ses quatre responsabilités (économique, légal, éthique et philanthropique) de Carroll (1979), on remarque que ce sont plutôt les questions éthiques et les contributions philanthropiques qui se distinguent concernant la nature des efforts entrepris par les dirigeants.

L'implication des pratiques RSE à un niveau local est également exprimée par Walker et Parent (2010) lorsqu'ils étudient l'étendue géographique des pratiques RSE dans le monde du sport professionnel. Ils contribuent à la littérature en montrant que l'implication et les activités mises en place concernant les pratiques RSE dans les organisations sportives diffèrent en fonction de la nature de l'organisation. Au niveau des clubs, une orientation micro organisationnelle est adoptée avec des actions ciblées sur les populations de leur communauté respective et de leurs environs. Ces actions se font essentiellement sous la forme d'un engagement communautaire ou de dons philanthropiques, ce qui confirme les propos de Sheth et Babiak (2010) précédemment énoncés.

Ces efforts philanthropiques peuvent expliquer une vision assez stratégique de la part des dirigeants par opposition à une vision altruiste. Assurément, le fait de tendre la main à une communauté au travers d'efforts philanthropiques, peut créer une base de supporters. Ces supporters peuvent devenir des supporters à vie et pour finir influencer les décisions d'achat. C'est pourquoi on remarque que ces pratiques philanthropiques sont développées à un niveau local sur la communauté dans une optique stratégique (Sheth et Babiak, 2010).

Afin de développer cette optique stratégique, certains auteurs se sont penchés sur les stratégies de communications des pratiques philanthropiques pour les organisations sportives (Inoue et al., 2013). Ils n'ont pas réussi à mettre en lumière une vraie stratégie de communication efficace afin d'influencer la vision qu'ont les personnes (supporters et non-supporters) de l'organisation. Sheth et Babiak (2010) décrivent certaines hypothèses suggérant que la nature d'un message véhiculé pourrait être plus efficace qu'un autre pour attirer une base de supporters. Notamment, le fait de véhiculer un message décrivant une donation d'un montant élevé, un message soutenant une organisation locale à but non lucratif ou encore que le message soit véhiculé par un organisme externe (presse ou ONG) pourraient être plus efficaces d'un point de vue stratégique. Cependant, les résultats ne permettent pas de soutenir ces hypothèses et on se remet aux propos de Walker et al. (2010) qui suggéraient que les équipes sportives professionnelles

devraient s'efforcer de communiquer des informations sur leurs efforts philanthropiques de toutes les manières possibles, afin de maximiser la sensibilisation.

### *2.2.6 L'influence de ces pratiques sur les consommateurs*

Dans la littérature, on retrouve souvent l'idée que les pratiques RSE dans le monde sportif parviennent davantage à sensibiliser les gens à adopter des comportements responsables, que dans d'autres secteurs (Smith et Westerbeek, 2007 : Ioakimidis et al., 2006). Concernant les pratiques philanthropiques qui soutiennent des causes sous forme de donations, une analyse plus récente s'est basée sur le concept de « capacité d'entreprise » (Inoue et al., 2013), et permet d'apporter un peu plus de clarté concernant l'effet de certaines pratiques sur les consommateurs. La capacité d'entreprise représente « *la mesure dans laquelle l'entreprise est capable de développer, de produire et de fournir des produits et/ou des services* » (Brown, 1998). Cette capacité d'entreprise est fortement liée aux attentes que les personnes peuvent avoir concernant la qualité d'un service ou d'un produit. Cette notion est assez pertinente en ce qui concerne les organisations sportives où on juge beaucoup sur la capacité de l'équipe à avoir des résultats sportifs positifs.

Les résultats démontrent un lien important entre la capacité d'entreprise d'une organisation sportive professionnelle et l'évaluation de cette organisation par les fans sur le plan RSE. En effet, une organisation capable de développer un jeu de qualité et d'obtenir de bons résultats exerce une forte influence sur l'intention des fans à s'engager envers les causes RSE que l'organisation défend. Il est démontré qu'ils font plus de donations pour les causes sociales défendues par leur équipe sportive. Les pratiques mises en place par les organisations à ce niveau-là ont donc bien une certaine influence positive sur les fans (Inoue et al., 2013).

Malgré l'aspect stratégique des pratiques philanthropiques évoqué ici, il s'agit encore de pratiques RSE centrées sur les parties prenantes du cadre d'étude de Babiak et Wolfe (2009). Les ressources internes des clubs ne sont pas encore prises en compte pour le développement d'une RSE plus efficace. La vision stratégique est essentiellement dans l'intérêt du club pour garder une bonne image et une bonne réputation. L'origine provient donc bien de pressions externes.

### *2.2.7 Passage d'une RSE centrée sur les parties prenantes à une RSE stratégique*

Les pratiques philanthropiques des organisations sportives implantées sur base de pressions externes (recherche de légitimité, théorie institutionnelle, etc.) développées jusqu'ici dans cette revue de littérature, représentent une RSE centrée sur les parties prenantes (Babiak et Wolfe, 2009). Bien que ces approches constituent des activités utiles, ce type de philanthropie ne développe peut-être pas tout le potentiel dont pourraient tirer parti les équipes professionnelles. Au vu de la puissance, de la visibilité et des ressources du sport, l'impact sur le développement des communautés locales pourrait être supérieur (Heinze et al., 2014).

Dans un article étudiant les pratiques RSE des organisations sportives françaises, François et Bayle (2014) évoquent l'idée de transformer ces pratiques philanthropiques en une pratique plus stratégique. En effet, sur base d'une taxonomie développée par Martinet et Payaud (2008), les auteurs émettent la possibilité d'un passage d'une RSE *cosmétique* vers une RSE *intégrée*. La taxonomie s'inscrit dans la lignée des idées de Babiak et Wolfe (2009). Elle évoque différents niveaux de maturité des pratiques RSE situés entre l'entreprise friedmanienne où on ne dénote aucune présence de RSE et l'entreprise sociale par excellence :

- *La RSE cosmétique* représente les organisations qui implémentent une pratique légère de la RSE se conformant à des impératifs légaux ;
- *La RSE périphérique* représente les organisations qui implémentent une pratique RSE sans lien direct avec leur stratégie ;
- *La RSE intégrée* représente les organisations qui implémentent une pratique RSE en lien avec leur cœur de métier.

La mise en place de pratiques RSE peut soit être développée à la suite de pressions institutionnelles fortes (Campbell, 2007), soit être le résultat d'une vision stratégique qui prend en compte des facteurs externes tels que l'intérêt des parties prenantes influentes ainsi que des facteurs internes tels que les ressources propres à l'organisation (RSE stratégique de Babiak et Wolfe (2009)). Ce côté stratégique fait également référence aux travaux de Porter et Kramer (2006) sur la création de valeur supplémentaire que peuvent apporter les pratiques RSE.

En se basant sur ces idées pour l'analyse des pratiques RSE des organisations sportives françaises, François et Bayle (2014) démontrent que les pratiques actuellement en place sont très peu intégrées aux objectifs stratégiques des équipes. Ce sont essentiellement des formes

cosmétiques de RSE, qui sont toujours le fruit de pressions institutionnelles et de recherche de légitimité. Certains clubs ayant leur budget solidement dépendant des subventions publiques utilisent, par exemple, la RSE comme simple moyen de justification par rapport à ces aides. Cependant, ils démontrent aussi que des formes de RSE intégrées caractérisant les équipes qui commencent à intégrer la RSE dans leur processus de management, se développent. A titre d'exemple, le club de football de Lyon a élaboré un plan stratégique autour d'axes symbolisant les valeurs fortes du club dans lesquels la RSE y est mentionnée comme « *une composante intégrée à tous les niveaux du club (qui) se formalise notamment par la mise en place d'actions de solidarité ou encore par le soutien à des projets innovants* » (rapport Olympique Lyonnais Groupe, 2012).

Dans la littérature, on trouve de plus en plus d'articles qui traitent de la RSE stratégique. À la suite d'une étude de cas concret, Heinze et al. (2014) ont pu identifier comment les organisations sportives peuvent mieux réaliser les bénéfices potentiels de la RSE pour la communauté. Ceci peut se faire au travers d'approches plus authentiques, efficaces et durables qui vont au-delà des approches charitables générales et de l'effet des méga-événements sur les communautés. Ils ont identifié des processus et mécanismes clés qui permettent la transition d'une large approche philanthropique vers une RSE stratégique et authentique. Kyungyeol et al. (2018) montrent aussi l'importance de développer des initiatives plus authentiques car cela facilite l'introduction de la RSE dans la culture d'entreprise d'une organisation. En effet, plus les employés de ces organisations vont percevoir les pratiques RSE comme apportant un réel bénéfice aux questions sociales, plus ils vont avoir la volonté de s'engager et de soutenir les efforts de RSE de leur organisation (Kyungyeol et al., 2018).

La première chose mise en place dans le processus vers cette transformation stratégique de la RSE est la réorganisation structurelle. Les relations communautaires qui fonctionnaient auparavant comme une entité autonome occupent désormais une plus grande place en interne dans l'organisation. Dans leur étude sur la gouvernance de la RSE des clubs sportifs, Cobourn et Frawley (2017) démontrent qu'il est plus difficile d'aligner stratégiquement la RSE lorsque les organisations sportives professionnelles possèdent deux entités différentes telles que les fondations. De plus, les personnes travaillant dans ces fondations ont l'impression d'avoir un pouvoir limité dans le sens où elles doivent rendre des comptes à l'organisation sportive qui les emploie, ce qui limite l'influence qu'elles peuvent avoir dans la prise de décision. Lorsque les organisations sportives opèrent la RSE directement en interne via leur département communautaire, ces difficultés n'ont, quant à elles, pas été relevées. De manière générale, les

résultats montrent que cette difficulté d'alignement stratégique peut être réduite grâce à une bonne communication et une bonne collaboration entre l'organisation et sa structure RSE que ce soit sous la forme de fondation ou de département communautaire (Cobourn et Frawley, 2017).

Au vu de ces conclusions, il n'est pas étonnant que le passage d'une RSE philanthropique vers une RSE stratégique nécessite une restructuration de la RSE dans les organisations sportives (Heinze et al., 2014). En effet, le recentrage des pratiques RSE en interne peut confirmer la tendance qui démontre qu'une meilleure communication et collaboration sont nécessaires afin de développer des pratiques RSE plus efficaces et donc plus stratégiques (Cobourn et Frawley, 2017).

Il ressort également que la stratégie RSE doit se concentrer sur des zones à fort impact au sein de la communauté. L'adoption d'une approche plus ciblée de l'engagement communautaire permet de s'engager plus fermement et d'avoir un impact plus fort dans des domaines clés (Heinze et al., 2014).

Malgré ces changements dans la manière d'implémenter la RSE, une analyse plus récente se concentrant sur le développement durable de la communauté, explique que de manière générale dans les organisations sportives, les pratiques avec un objectif stratégique plus durable n'en sont qu'à leur début (Trendafiova et al., 2017). Ils défendent néanmoins les résultats de Heinze et al. (2014) et soulignent qu'en mettant en œuvre les programmes de RSE axés sur la communauté de façon stratégique, elles ont le potentiel de créer un impact social positif, conduisant à un développement durable et donc globalement plus stratégique (Trendafiova et al., 2017).

Afin d'identifier les domaines clés auxquels les organisations peuvent répondre, il est important de se rendre dans la communauté pour écouter et apprendre des autres personnes impliquées dans les efforts de RSE, afin d'identifier les réels besoins qui nécessitent un effort en termes de RSE. Une analyse des forces propres à l'organisation (ressources internes) doit être effectuée afin de voir quelle est la manière la plus appropriée de répondre aux besoins des communautés. Combiner tout cela permet le développement d'approches non seulement plus ciblées, mais aussi plus stratégiques (Heinze et al., 2014). Cette constatation rejoint la critique de Giulianotti (2015) sur la pertinence des pratiques RSE. En effet, consulter les groupes d'utilisateurs sur leurs besoins et les engager dans la planification, l'exécution et l'évaluation des projets de RSE

ne fait pas encore partie intégrante des stratégies des organisations sportives professionnelles (Banda et Gultresa, 2015).

L'importance des partenariats est cruciale aussi, il est important pour l'organisation de s'allier avec des partenaires communautaires qui s'alignent avec les pratiques RSE mises en œuvre. Ces partenaires seront moins nombreux que lors de pratiques philanthropiques mais l'engagement sera plus solide en contribuant de manière plus forte et plus significative aux besoins des communautés (Heinze et al., 2014). Une étude plus récente démontre aussi que le niveau d'adéquation entre les initiatives RSE des organisations sportives et les causes sociales qu'elles défendent joue également un rôle sur les individus. Plus l'adéquation est élevée, plus les personnes sont enclines à faire des dons car elles pensent que l'organisation est plus en mesure d'influencer la cause (Lee et al., 2018).

L'essence même de ces partenariats est de mettre l'accent sur la communauté avant tout. Comme le disent Babiak et Walters (2013), « *l'accent doit passer des avantages de la RSE pour l'organisation aux avantages pour les parties prenantes en tenant compte des points de vue des multiples parties prenantes* ». Une approche respectueuse de l'organisation sportive envers le partenaire est donc nécessaire afin de renforcer la confiance de la relation et la longévité du partenariat. L'organisation sportive doit avoir un rôle de facilitateur envers les pratiques RSE à développer et non d'imposition. Elle propose ses ressources d'une manière authentique sans imposer de pratiques spécifiques car l'impact est plus grand pour leur organisation. De plus, les intentions comportementales du public liées à la RSE des équipes sportives sont également stimulées lorsqu'ils perçoivent que les motifs d'implémentation de la part de l'organisation sont de nature altruiste. De ce fait, ils considèrent que la RSE fait partie des valeurs éthiques de l'organisation et qu'elle est ancrée dans sa culture d'entreprise (Kyungyeol et al., 2018).

Dans ce type de partenariats, l'idée est également qu'il soit mutuellement bénéfique. L'organisation sportive aide à générer de l'intérêt autour des missions RSE des partenaires choisis et en même temps, ce qui permet à l'organisation de s'allier aux efforts de RSE des ligues ainsi que de susciter l'intérêt des joueurs à donner en retour à titre individuel (Heinze et al., 2014). Dans la même lignée, Walters et Anagnostopoulos (2012) disaient déjà que l'existence de partenariats mutuellement bénéfiques augmente le potentiel d'effet de levier de la RSE par le sport.

Pour encore augmenter le potentiel des associations entre partenaires, les organisations sportives peuvent jouer un rôle d'intermédiaire entre les différents organismes. Les équipes ne doivent pas uniquement collaborer avec chaque organisation séparément mais elles peuvent mettre en relation les différentes organisations engagées dans les pratiques RSE. Cette collaboration permet de travailler collectivement afin de réaliser de plus grandes synergies entre tous les partenaires et d'être encore plus efficace dans une optique stratégique de la RSE (Heinze et al., 2014).

Enfin, la RSE des organisations sportives doit également être liée à leur stratégie générale. Les partenariats avec les différentes organisations communautaires sont en synergie avec leur stratégie marketing, par exemple. Cette interconnexion entre la stratégie RSE et marketing permet à l'équipe d'attirer des sponsors qui veulent être associés notamment à des causes méritoires. Les stratégies d'approvisionnement sont un autre exemple d'intégration des pratiques RSE dans la stratégie globale. Les organisations peuvent s'engager plus largement à s'approvisionner localement dans l'intérêt de l'économie locale. A titre d'exemple, les hamburgers ou autres *goodies* vendus lors des matches peuvent provenir d'entreprises locales (Heinze et al., 2014).

Comme toute optique stratégique, les organisations sportives doivent continuer à évoluer, à innover en matière de pratiques RSE. Pour ce faire, la norme ISO 26000 (Quairel-Lanoizelée, 2011) évoque la méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act) en tant que moyen pour contribuer à une évolution constante des pratiques dans le domaine du sport professionnel. L'importance d'effectuer des recherches sur les résultats obtenus, pour les communautés ciblées, grâce à ces différentes pratiques plus durables est également mis en avant par Trendafiova et al. (2017). Et l'inclusion d'un large éventail de parties prenantes dans ce processus d'évaluation est primordial pour évoluer vers un développement plus durable avec des pratiques plus authentiques.

Globalement, tout ce processus indique que la combinaison d'une vision stratégique et de l'engagement de la communauté dans les opérations globales des organisations sportives peut amener à des initiatives plus réussies et plus durables en termes de RSE (Heinze et al., 2014). Cette nouvelle façon d'intégrer la RSE entre dans la RSE stratégique du cadre d'étude de Babiak et Wolfe (2009).

### *2.2.8 Focus sur le dialogue avec les parties prenantes*

Grâce à l'analyse de Babiak et Kihl (2018) sur le dialogue entre une organisation sportive et ses différentes parties prenantes, nous retrouvons certains éléments qui amènent à réfléchir plus stratégiquement en termes d'initiatives RSE. Leur travail cherche à découvrir quelles sont les attentes, les croyances et les points de vue des parties prenantes concernant les pratiques RSE des organisations sportives.

Dans la littérature, il est déjà suggéré que la communication avec les parties prenantes nécessite un échange et une interaction mutuels. Ce dialogue peut être utilisé stratégiquement en créant de la valeur et en permettant d'évaluer une initiative RSE de manière plus efficace pour comprendre les attentes des parties prenantes (Van Huijstee et Glasbergen, 2008 ; Dawkins et Lewis, 2003). En effet, « *les entreprises ne peuvent pas présumer de ce que veulent les parties prenantes et il est donc important qu'elles s'interrogent sur leurs attentes* » (Morsing et Schultz, 2006). Du fait de la spécificité du monde sportif qui travaille avec de nombreuses parties prenantes (Babiak et Wolfe, 2009), il n'est pas anodin de retrouver ce concept comme élément stratégique important pour développer une RSE plus performante.

L'identification des besoins de la communauté, déjà évoquée par Heinze et al. (2014) pour rendre la RSE plus stratégique et efficace, passe par un dialogue avec les parties prenantes. Les points de vue et les attitudes des personnes concernées par les initiatives apportent des indications sur l'impact potentiel à long terme de ces programmes. De cette manière, des pratiques plus durables peuvent être mises en place (Babiak et Kihl, 2018). Afin d'utiliser au mieux leurs ressources parfois limitées, les entreprises doivent bien comprendre les besoins et les attentes de leurs parties prenantes (Jamali, 2008).

Certains résultats permettent d'appuyer les dires de Heinze et al. (2014) vers le développement d'une RSE plus stratégique. Evidemment, les parties prenantes s'attendent à ce que les organisations sportives mettent en place des pratiques RSE significatives qui répondent à des besoins communautaires spécifiques. Certains membres des communautés ont expliqué qu'ils étaient en mesure de distinguer les pratiques RSE des clubs sportifs qui ne sont pas sincères, par exemple, dans l'unique but d'attirer l'attention des médias (Babiak et Kihl, 2018). D'où l'importance stratégique pour une organisation sportive d'évoluer vers des pratiques authentiques comme identifiées par Heinze et al. (2014). Ce développement est attendu à un niveau local par les parties prenantes, qui considèrent que le club doit rendre ce que la communauté locale lui apporte (Babiak et Kihl, 2018).

Les aspects mutuellement bénéfiques que peuvent apporter les partenariats des organisations sportives professionnelles avec divers organismes, pour mettre en place des pratiques RSE, sont reconnus par les parties prenantes également. Les personnes concernées reconnaissent la situation *win-win* qu'apporte ce genre de pratiques, qui servent en partie la communauté et qui améliorent simultanément l'image et la réputation du club (Babiak et Kihl, 2018). Cet aspect peut être lié au fait que l'implémentation d'un RSE stratégique nécessite l'intégration de la RSE à la stratégie organisationnelle plus large des équipes sportives (Heinze et al., 2014).

L'évaluation des initiatives RSE mises en place est un élément crucial afin d'en améliorer l'efficacité. L'étude de Babiak et Kihl (2018) apporte plus de précisions sur le sujet car elle démontre une nature cyclique des relations avec les parties prenantes. En effet, leur avis est sollicité afin d'obtenir un *feedback* sur les pratiques RSE développées et permettre ainsi d'adapter la pratique pour qu'elle réponde encore mieux aux attentes. Ceci renforce la capacité du programme à atteindre ces objectifs. Cette idée d'évaluation se rapproche assez bien de la méthode PDCA que prône la norme ISO 26000 guidant les organisations sportives vers l'implémentation de pratiques RSE (Idowu et al., 2018).

### *2.2.9 La RSE environnementale comme outil stratégique*

Bien que la RSE stratégique des organisations sportives se concentre beaucoup sur les communautés, les pratiques environnementales font également partie de la stratégique. La gestion environnementale des entreprises a déjà fait l'objet d'études par le passé où certains rapports faisaient déjà état d'une amélioration des performances financières grâce au développement des performances environnementales (Klassen et McLaughlin, 1996). De plus, Kassinis et Vafeas (2006) ont découvert que l'environnement était la préoccupation la plus importante des parties prenantes dans les efforts de RSE d'une entreprise. La littérature plus récente suggère que la stratégie environnementale des entreprises se transforme vers un objectif central de l'entreprise. Comme le dit Sarkar (2008) dans l'un de ses travaux, « *les pratiques en matière d'environnement ont évolué et la tendance actuelle est de passer de la gestion environnementale à la stratégie environnementale* ».

Outre la recherche de légitimité et les pressions institutionnelles, les avantages stratégiques et concurrentiels que les activités RSE liées à l'environnement peuvent apporter constituent également une motivation d'implémentation dans le monde sportif. Assurément, les organisations conscientes que leurs activités ont un impact négatif sur l'environnement,

adoptent une responsabilité environnementale qui bénéficie à leur business. Des pratiques telles qu'éteindre les lumières dans les installations d'entraînement et de match, régler le thermostat ou encore l'utilisation de panneaux solaires contribuent à réduire les coûts d'une organisation. Afin d'aider les organisations sportives à développer ce genre de pratiques, on retrouve deux entités, *Green Sports Alliance* et *Natural Ressource Defense Coucil*, qui ont participé à la création d'un guide suggérant des pratiques écologiques dont les clubs peuvent s'inspirer (Trendafiova et al., 2017). Le fait d'aborder une gestion écologique permet aux organisations d'être, à la fois, de bons citoyens ainsi que de contribuer à leurs objectifs commerciaux, d'où l'intérêt stratégique (Babiak et Trendafilova, 2010). Cette motivation confirme les propos avancés jusqu'ici dans la littérature concernant l'hypothèse que les mesures environnementales peuvent également permettre d' augmenter le profit (Ioakimidis et al., 2006 ; Lovins et Hawken, 1999 ; Szwajkowski et Figlewicz, 1999).

Cette recherche sur les motivations liées à l'implémentation des pratiques environnementales suggère que ces pratiques se diffusent rapidement dans le sport professionnel. On constate une tendance des organisations à mettre de plus en plus en œuvre des mesures environnementales dans leurs efforts de RSE à des fins stratégiques pour préserver leur légitimité organisationnelle face à l'évolution des valeurs sociales. « *La RSE est donc bien plus qu'un coût, une contrainte ou un acte de charité - elle peut être une source d'opportunité, d'innovation et d'avantage concurrentiel* » (Porter et Kramer, 2006).

## 2.3 RSE stratégique dans le football professionnel

### *2.3.1 RSE stratégique*

Une fois que les clubs ont commencé à se consacrer à la RSE, à savoir le niveau normatif, l'étape suivante consiste à porter la RSE au niveau stratégique. Le niveau normatif se concentre sur la question de savoir pourquoi les clubs de football se consacrent à la mise en œuvre de la RSE. Il comprend divers moteurs internes et externes ainsi que les aspects liés à la vision, à la mission et à la culture organisationnelle (Riordan et Fairbrass, 2013). Quant à la dimension stratégique, elle inclut la définition de la stratégie principale, l'intégration organisationnelle, la définition des objectifs et des indicateurs de performance clés et la définition des ressources (Baumgartner et Ebner, 2010).

#### *2.3.1.1 La stratégie*

Maon et al. (2009) considèrent que la première étape de la stratégie RSE est la prise de conscience au sein de l'organisation, qui est motivée par des facteurs sociétaux, politiques et économiques ainsi que par les valeurs éthiques des dirigeants.

Baumgartner et Ebner (2010) proposent de commencer par définir la stratégie de base. Ici, le processus de décision occupe une place importante, car la création de structures et de processus appropriés est la clef de l'intégration de la RSE à un niveau stratégique. Le processus de décision est considéré comme le lien entre la dimension normative et la dimension stratégique. Anagnostopoulos et Shilbury (2013) ont examiné le rôle des managers dans la mise en œuvre de la RSE dans les clubs de football anglais et ont conclu que le processus de décision dépendait de la personnalité des managers et du contexte organisationnel dans lequel ils opéraient. En analysant le processus lui-même, Anagnostopoulos et al. (2014) distinguent quatre processus micro-sociaux qui se déroulent simultanément : harmoniser, sauvegarder, manœuvrer et transcender. Ces quatre processus représentent ensemble le terme de transcendance évaluable.

Ensuite, les managers doivent évaluer sur quelle approche stratégique se concentrer. Breitbarth et Harris (2008) font la distinction entre les approches *politique*, *intégrative*, *éthique* et *instrumentale* de la RSE dans le football. L'approche *politique* est établie dans plusieurs pays où le football est enraciné dans la tradition depuis le XIXe siècle et se concentre sur les mesures de RSE liées au pouvoir. L'approche *intégrative* fait référence aux systèmes établis en

Angleterre et en Allemagne où le football professionnel prospère grâce à la compétitivité en se positionnant comme un acteur institutionnel pertinent. L'approche *éthique* se concentre sur les perspectives philosophiques, paternalistes-humanitaires ou de durabilité. En dernier lieu, nous avons l'approche *instrumentale* qui couvre des mesures telles que des séances de football communautaire gratuites ou des activités de marketing liées à une cause qui sont mises en œuvre pour obtenir un avantage concurrentiel.

Comme prochaine partie importante de la stratégie, Maon et al. (2009) recommandent d'identifier les parties prenantes clés. La gestion des parties prenantes est une étape cruciale dans la mise en œuvre de la RSE. Selon Carroll et Buchholtz (2012), une organisation doit identifier ses principales parties prenantes, évaluer les possibilités de répondre à leurs besoins et les impliquer dans la mise en œuvre des initiatives de RSE. Walters et Tacon (2011) ont dressé une liste des parties prenantes pour les clubs de football et évalué leur importance sur une échelle de un (pas du tout d'accord) à sept (tout à fait d'accord). Cette liste se compose comme suit par ordre décroissant : les supporters et les clients (6,13), les sponsors commerciaux (5,97), les associations nationales (5,81), l'UEFA (5,77), les employés (5,63) et la communauté locale (5,61) sont suivis par les médias (5,49), les actionnaires (5,44), la FIFA (5,43), les organisations gouvernementales locales (5,40), les fournisseurs (5. 02), le gouvernement (4.77), les concurrents (4.76), l'environnement (4.70) et la Commission européenne (4.40). Sur la base des parties prenantes identifiées et de leur importance pour le club, la stratégie doit se concentrer sur les thématiques liées à la RSE et pertinentes pour ces parties prenantes. Selon Fifka et Jaeger (2020), elles peuvent être classées en six catégories différentes :

1. La *communauté* : activités caritatives, partenariats RSE, partenariats sociaux, santé, éducation, inclusion sociale, promotion de la paix, lutte contre la discrimination, intégration sociale, éducation, logement, pauvreté, malnutrition, sports pour handicapés, participation, inclusion, activités d'apprentissage, offre d'éducation et d'emploi aux jeunes, promotion d'un mode de vie sain, programmes de santé mentale.
2. Le *capital humain* : événements sociaux pour le personnel, programmes de formation et de développement pour les employés, engager des personnes âgées et handicapées, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, politiques d'égalité des chances en matière d'emploi, politiques de discrimination, participation des employés aux activités communautaires.
3. Les *supporters* et les *membres* : dialogue entre supporters, tarification équitable des billets et participation des supporters aux structures de gouvernance, action contre la

violence, les drogues, les abus, le hooliganisme, soutien aux spectateurs handicapés, préservation de l'histoire et des traditions.

4. *L'environnement commercial* : image, réputation, valeur de la marque, gestion des risques, efficacité des ressources, accès au capital, motivation des employés, innovation et accès à de nouveaux marchés, amélioration des structures de gouvernance sous-développées, action contre le dopage financier et l'instabilité financière, défis de la commercialisation dans le football, reportages négatifs dans les médias.
5. La *conformité* : transparence et corruption, responsabilité, dopage, trucage de matchs, conformité avec le droit européen, conformité avec les instances dirigeantes.
6. *L'environnement écologique* : programmes de recyclage, réduction des déchets, investissements dans les technologies environnementales, adhésion à des organisations environnementales, prévention de la pollution, compensation des émissions de carbone, utilisation d'énergie provenant de ressources renouvelables, certification environnementale, incitation à l'utilisation des transports en commun pour les spectateurs, mise en œuvre de systèmes de gestion environnementale, conception de stades pro-environnementaux.

#### *2.3.1.2 Structure organisationnelle*

Les organisations qui mettent en œuvre la RSE sont susceptibles d'être confrontées à une décision stratégique majeure concernant la manière dont les activités RSE devraient être intégrées. Une décision essentielle lorsqu'on envisage l'intégration stratégique de la RSE dans les clubs de football se réfère au choix des différents types de structures organisationnelles pour la gestion de la RSE (Husted, 2003). Dans leur étude, Zeimers et al. (2018) ont examiné trois formes organisationnelles pour intégrer la RSE.

Premièrement, les clubs de football externalisent la RSE par le biais de fondations. Ces fondations sont des entités indépendantes au club pour mener à bien leur engagement communautaire. Les fondations ont leur propre conseil d'administration, qui adoptent des stratégies indépendamment de leur club de football associé, malgré le fait que les fondations portent le nom du club de football (Walters, 2009). La création d'une fondation permet à un club de déléguer ses actions RSE à une organisation filiale. Cette stratégie présente plusieurs avantages majeurs, mais aussi quelques inconvénients (Jenkins et James, 2012). D’une part, une fondation assure l’indépendance et la transparence des initiatives RSE. Elle facilite également la création de partenariats et améliore la visibilité des initiatives. En dernier lieu, elle

augmente le professionnalisme des actions menées. D'autre part, une fondation va contraindre à séparer la fonction RSE de la gestion interne d'un club. De plus, la fondation entraîne des critiques sur l'indépendance stratégique, l'équilibre (pratiques commerciales vs pratiques sociales) et la communication entre la fondation et le club. Bien que les fondations soient des organisations distinctes, elles sont considérées comme un département (Jäger et Fifka, 2020). Le but premier des fondations consiste en un transfert de ressources financières vers des organisations communautaires et sociales. On retrouve ce type de structure principalement en Angleterre.

L'Angleterre a été l'un des premiers pays à intégrer la RSE dans les clubs de football. C'est dans les années 2010 lorsque les clubs de football anglais commencent à aborder les questions sociales par le biais du bénévolat ou/et de la philanthropie (Walker et Parent, 2010), que la RSE voit le jour. Ce soutien se traduira par la création de programmes de RSE gérés par les clubs de la *Premier League* et destinés aux jeunes et à leur avenir. Dans un premier temps, les clubs vont coopérer avec les écoles locales, offrant des programmes éducatifs pour former la prochaine génération. Par la suite, les fondations se sont développées stratégiquement afin de proposer différents programmes. Par exemple, le *Celtic FC Foundation* met en œuvre des initiatives de RSE à multiples facettes liées au football, telles que *Celtic in the Community*. Il s'agit d'initiatives d'inclusion, d'employabilité, d'éducation et de diversion (telles que des programmes et des centres d'apprentissage), des initiatives de santé (par exemple, *Celtic against Drugs*), et son engagement caritatif (par le biais du *Celtic Charity Fund*). La Fondation du Celtic FC apporte également son soutien, sous forme de prestation et/ou de partenariat, à des organisations caritatives externes et à d'autres organisations qui offrent une valeur ajoutée à la communauté (Zeimers et al., 2018).

Deuxièmement, les organisations internalisent la RSE par le biais de projets internes. L'organisation alloue des ressources financières, humaines ou bien encore matérielles au projet, qui est mis en œuvre par une unité organisationnelle au sein de l'organisation. Ainsi, le "donateur" et le "bénéficiaire" font partie de la même organisation. Bien que les coûts de mise en œuvre d'un projet interne puissent être importants, son plus grand avantage est que les gestionnaires peuvent cibler stratégiquement les ressources pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et de la communauté (Husted, 2003). Ces clubs ne disposent généralement pas de fondations pour assurer leur engagement en matière de RSE. La RSE fait partie intégrante des structures organisationnelles des clubs. Dans la plupart des clubs, la RSE est intégrée dans les départements médias et/ou marketing et/ou communication (Jäger et Fifka,

2020). Néanmoins, certains clubs créent une structure interne, c'est-à-dire un département RSE, organisé comme n'importe quel autre département (Zeimers et al., 2018).

Troisièmement, les organisations s'engagent dans un modèle de collaboration ou de partenariat. Les projets collaboratifs impliquent un partenariat entre l'organisation et un partenaire à but non lucratif, dans lequel le premier transfère des ressources au second afin de mener conjointement des activités de RSE. Dans ce cas, le donateur et le partenaire bénéficiaire travaillent ensemble et récoltent conjointement les bénéfices de l'activité de RSE. Ces deux partenaires partagent également les ressources et les coûts de la mise en œuvre (Husted, 2003).

#### *2.3.1.3 Objectifs et indicateurs de performance (KPI)*

Après avoir défini l'orientation stratégique de base, Baumgartner et Ebner (2010) recommandent de fixer des objectifs de durabilité à long terme. Il convient donc de définir des objectifs spécifiques en matière de RSE ainsi que les indicateurs clés de performance correspondante. Dans le contexte du football professionnel, ceux-ci peuvent être basés sur les thématiques liées à la RSE décrites précédemment (communautés, capital humain, fans et membres, environnement commercial, conformité et environnement écologique). Ensuite, concernant les indicateurs clés de performance (KPI), Breitbarth et al. (2011) ont proposé dans leur modèle un tableau de bord des performances pour les clubs de football (voir figure 2). Ce modèle présente les dimensions *économique, politique* et *éthique* comme les trois principaux domaines de performance de la RSE. Idéalement, chaque dimension comprend environ cinq ou six indicateurs de performance clés permettant de savoir dans quelle mesure les objectifs individuels ont été atteints. Si l'ensemble des indicateurs peuvent varier en fonction de la vision organisationnelle et de la stratégie RSE propres à chaque club, il existe néanmoins des objectifs communs que n'importe quel club peut appliquer afin d'améliorer les ressources et les performances de l'entreprise. A titre d'exemple, un objectif serait de contribuer activement au changement social dans la ville du club avec comme indicateur de performance le nombre de participants aux projets RSE.

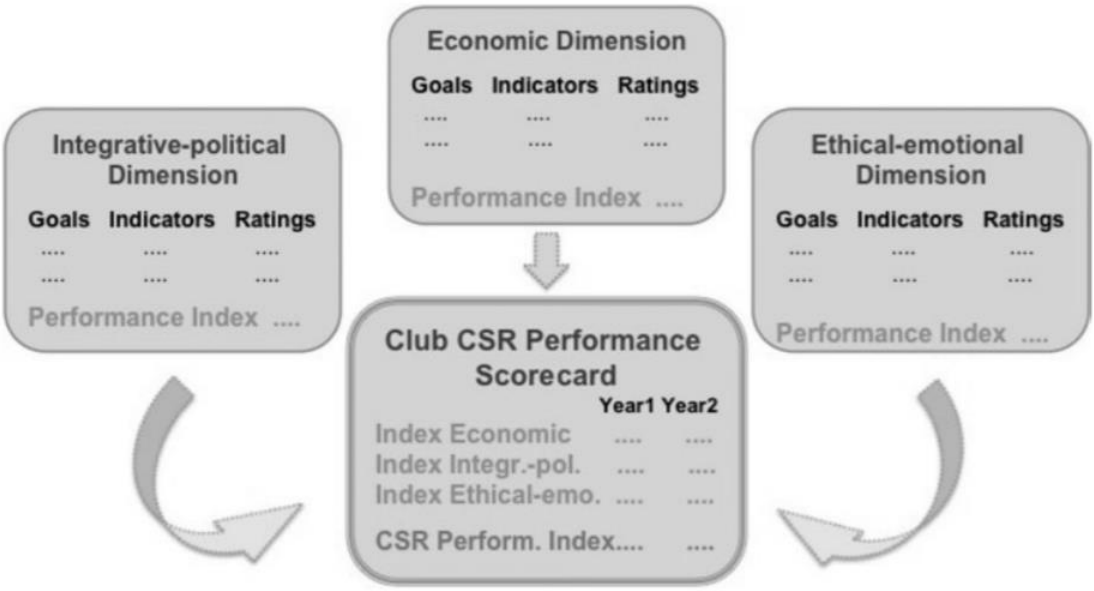



*Figure 2 : Basic Conceptual Model of a CSR Performance Scorecard for Professional (European) Football Clubs (Breitbarth et al, 2011).*

#### *2.3.1.4 La définition des ressources*

Selon Breitbarth et al. (2011), les clubs de football possèdent une variété de ressources qui constituent un avantage majeur pour la mise en œuvre de la RSE (voir figure 3). Il s'agit de ressources *économiques*, de ressources *politiques*, de ressources *d'intégration*, de ressources *éthiques* et de ressources *émotionnelles*. Dans une étude sur les clubs de football britanniques, Kolyperas et al. (2016) résument une grande variété de ressources tangibles et intangibles dont les clubs disposent pour créer de la valeur. Les ressources tangibles comprennent le stade, l'infrastructure et l'emplacement, les consommateurs, les performances, les ressources humaines et les partenaires. Les ressources intangibles comprennent l'environnement sportif comme les médias sociaux, l'environnement des supporters (par exemple, les rituels), la culture, l'héritage du club, le facteur star et l'empreinte de la marque au niveau mondial.

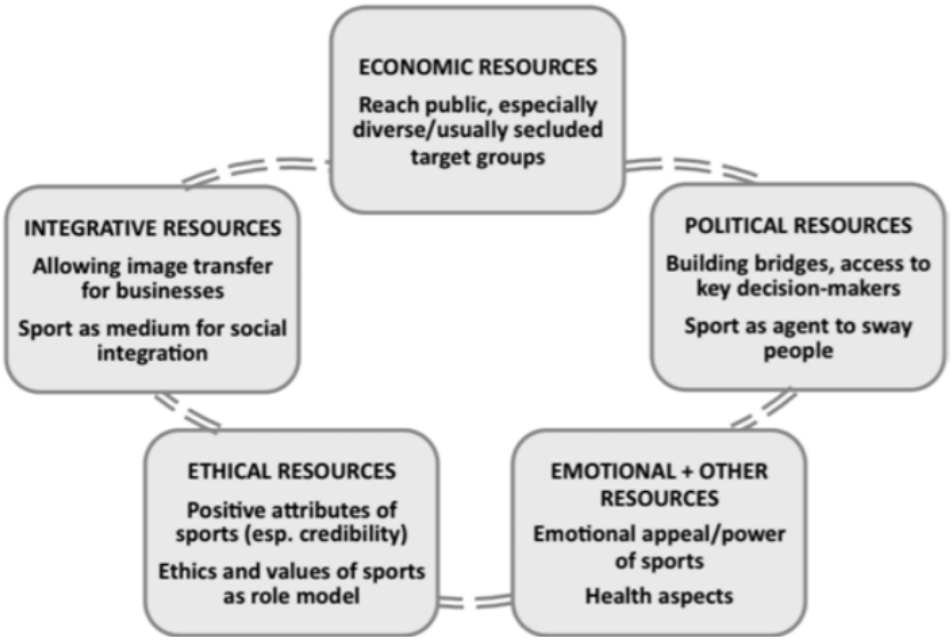



*Figure 3 : Achievable Organizational Resources From Clubs' CSR Engagement (Breitbarth et al, 2011).*

Ainsi, nous pouvons entrevoir que la RSE offre potentiellement des ressources particulières aux organisations dans le contexte du sport professionnel. En raison de l'impact que possède un club, ce dernier est susceptible de créer et de maintenir plus facilement de telles ressources en partenariat stratégique avec d'autres acteurs de l'industrie, du secteur public et de la société (Breitbarth et al., 2011).

### *2.3.2 Niveau opérationnel*

La stratégie est mise en œuvre au niveau opérationnel et comprend la réalisation des initiatives définies et planifiées au préalable, le suivi et l'évaluation des résultats des initiatives et leur communication aux différentes parties prenantes (Baumgartner et Ebner, 2010).

#### *2.3.2.1 Mise en œuvre*

Dans cette étape, les activités assignées aux questions prédéfinies ainsi que leurs objectifs et KPI correspondants doivent enfin être réalisés. Anagnostopoulos et Shilbury (2013) affirment que la mise en œuvre de la RSE dans les clubs de football anglais est affectée par un contexte à plusieurs niveaux, notamment les niveaux institutionnel, organisationnel et individuel. Au niveau organisationnel, la collaboration entre les clubs et leurs fondations est d'une grande importance. Selon Kolyperas et al. (2016), il existe quatre niveaux de collaboration, sur lesquels les clubs transfèrent et transforment les ressources liées à la RSE pour co-créer de la valeur. La co-création de valeur RSE *ponctuelle* fait référence à la mise en œuvre de campagnes RSE conjointes, souvent menées pour se conformer aux normes. Les relations *coopératives* en matière de RSE comprennent le partage d'informations et d'agendas communs afin d'aligner les valeurs sociales sur les objectifs commerciaux. Les relations RSE *contrôlées* font référence à la RSE proactive, dirigée et protégée par l'autorégulation. Elles comprennent des équipes inter-agences (entre les clubs et les agents), des groupes de consultation ou des comités de pilotage, qui formalisent la coopération en alignant la mission du club avec sa fondation et ses partenaires. Dans les relations *stratégiques* de RSE, caractérisées par des niveaux intensifs d'interaction, les informations de gestion de la relation client (GRC) sont partagées, des stratégies de communication ciblées sont délivrées, des processus spécifiques sont alignés et intégrés et la culture organisationnelle est homogénéisée. Les relations stratégiques se caractérisent par l'évaluation continue des objectifs, tant sociaux que commerciaux, et par des améliorations permanentes. Walters et Anagnostopoulos (2012) proposent un modèle conceptuel pour le processus de mise en œuvre de la RSE, qui se concentre sur les partenariats sociaux externes. Ils identifient trois étapes chronologiques, à savoir la sélection, la conception et la gestion des partenariats sociaux. Une quatrième étape, l'évaluation du partenariat (consistant en une évaluation du projet et du processus), est considérée comme un processus continu au cours des trois autres étapes.

#### *2.3.2.2 Évaluation*

Selon Walters et Tacon (2011), seul un petit nombre de clubs européens contrôlent et évaluent l'impact de leurs actions liées à la RSE.

Dans leur étude, Jäger et Fifka (2020) ont analysé l'évaluation de la RSE dans la *Premier League* (championnat anglais) et dans la *Bundesliga* (championnat allemand). La plupart des clubs anglais ont identifié l'évaluation comme un aspect très important de la RSE. L'une des raisons de l'importance de cette évaluation réside dans le besoin élevé de collecte de fonds des programmes anglais de RSE. Le fait de dépendre de fonds externes oblige les clubs à mettre en place des mesures d'évaluation professionnelles. La *Premier League* oblige les clubs à présenter des mesures d'évaluation de haut niveau, ce qui est une condition fondamentale pour soutenir financièrement les programmes de RSE des clubs. En revanche, de nombreux clubs allemands n'évaluent pas leurs activités de RSE. Ce qui ressort des réponses des responsables RSE allemands est le besoin et le désir d'optimiser l'évaluation de la RSE. Certains clubs ont mentionné la documentation des chiffres comme les revenus et les dépenses du projet, le nombre de participants ou la portée des médias sociaux. Pourtant, aucun des représentants des clubs allemands n'a mentionné l'utilisation d'un système d'évaluation.

Il existe également un autre moyen d'évaluation pour mesurer l'impact social de la RSE développé par King (2014). Celui-ci propose un modèle de retour social sur investissement (SROI) pour évaluer les impacts du sport, de l'activité physique et des loisirs sur la santé, les soins sociaux, l'éducation ou la réduction de la criminalité juvénile.

Nous avons aussi une étude réalisée par Walker et al. (2017), axée sur les clubs de football en Angleterre où ils proposent d'utiliser une approche à méthode mixte pour évaluer l'impact créé. Sur le plan quantitatif, les auteurs suggèrent de distribuer des questionnaires avant et après le projet RSE pour ensuite en récolter les données. Quant au niveau qualitatif, il se compose d'entretiens avec les administrateurs du projet et de groupes de discussions avec les participants. D'autres entretiens sont également menés après six et douze mois du projet RSE.

#### *2.3.2.3 Communication*

O'Riordan et Fairbrass (2014) soulignent l'importance de la communication et du dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la phase de mise en œuvre.

En ce qui concerne l'industrie du football, la majorité de la littérature existante sur le sujet se concentre sur la divulgation de la RSE par le biais des comptes annuels (Slack et Shrives, 2008). Cette méthode est principalement considérée comme un moyen de détourner l'attention d'autres questions (Andreff, 2000) et, dans une moindre mesure, comme un moyen de renouer le contact avec la communauté locale de chaque club (Watson, 2000).

Néanmoins, grâce à l'étude réalisée par Manoli (2015), d'autres moyens de communiquer sur les stratégies RSE utilisées par les clubs de football en *Premier League* ont été observés. Ces méthodes sont mises en œuvre par les clubs pour promouvoir la RSE auprès des supporters, des médias et du public. Chaque méthode se concentre sur un groupe de parties prenantes différent, certaines d'entre elles ciblant plus d'un groupe.

La technique la plus populaire est la publication des nouvelles dans les médias propres au club : sites web, magazines, chaînes de télévision et de radio, ainsi que les comptes Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube. Cette méthode garantit que chaque activité est communiquée de manière précise et ponctuelle. Les clubs estiment qu'il s'agit d'une technique fructueuse en raison de sa facilité et de sa rentabilité. Vient ensuite la promotion de la RSE par la presse locale et nationale, où les destinataires de l'information sont les supporters ainsi que le grand public. Une troisième méthode mise en œuvre par certains clubs consiste à communiquer sur la RSE par le biais du marketing direct. Des bulletins d'information et des courriels hebdomadaires ou mensuels, ainsi que des lettres et des SMS sont envoyés directement aux supporters, dont les données ont été acquises par le club, pour les informer sur la RSE. Enfin, un point d'attention important pour les clubs, comme déjà mentionné plus haut, a été de présenter la RSE aux investisseurs par le biais des comptes annuels.

#### *2.3.2.4 Intégrer la RSE dans les structures de gouvernance*

La RSE doit être intégrée dans les structures de gouvernance. Maon et al. (2009) soulignent l'importance d'institutionnaliser la RSE et d'ancrer les changements dans le système organisationnel. En ce qui concerne le degré d'institutionnalisation, Kolyperas et al. (2015) identifient six phases de développement de la RSE dans le football, sur la base des résultats d'une étude sur la *Scottish Premier League*. Les six phases, qui apparaissent sur une échelle chronologique, soulignent la nature continue du processus d'intégration. Au cours des trois premières phases, la RSE n'est pas considérée comme une partie intégrante de la stratégie générale du club. Le *bénévolat* (phase 1) fait référence à la phase initiale, au cours de laquelle le club n'a pas développé de stratégie uniforme en matière de RSE. La *réglementation* (phase 2) fait référence à la formalisation interne ou externe de la RSE, où la RSE peut être considérée d'un point de vue juridique, comme garantissant son fonctionnement autorisé. La *socialisation* (phase 3) est définie comme la phase où les clubs vont au-delà des exigences économiques et légales et commencent à multiplier leurs initiatives de RSE de manière autonome. La *corporatisation* (phase 4) est le point de départ de l'intégration de la RSE dans les structures de gouvernance. Des départements ou des sous-divisions RSE sont créés pour développer la RSE de manière intéressée. La RSE devient une partie intégrante de la structure organisationnelle et de l'agenda commercial. La *séparation* (phase 5) fait référence à l'étape au cours de laquelle les clubs développent des branches caritatives afin d'augmenter les chances d'établir des liens avec d'autres organisations à but non lucratif. Dans cette phase, la stratégie de RSE devient proactive, car elle commence à suivre des objectifs, des visions et des orientations à long terme. *L'intégration* (phase 6) est considérée comme le niveau ultime. La RSE est totalement intégrée dans les comportements et dans les opérations de l'organisation et alignée sur la stratégie centrale du club.

## 2.4 RSE dans le football professionnel en Belgique

### *2.4.1 RSE dans les clubs belges de football*

Les clubs de football professionnel en Belgique font partie des organisations qui peuvent avoir un impact considérable en matière de RSE. La littérature n'ayant pas encore beaucoup étudié les pratiques RSE mises en place dans notre pays à ce sujet, notre étude se concentrera plus spécifiquement sur l'état de maturité des pratiques RSE développées par les équipes belges de football professionnel.

Nous avons constaté que les préoccupations concernant la RSE sont déjà présentes depuis plusieurs années. Depuis 2006, des acteurs tels que le gouvernement belge, l'Association belge de football ou encore la Pro League, fournissent des fonds structurels afin d'encourager les clubs de football professionnel à augmenter leur implication dans des pratiques communautaires (Theeboom et Van Eekeren, 2012).

Ces aides ont permis aux clubs de s'impliquer dans de nombreux projets sociaux (125), répondant ainsi à différentes problématiques telles que la promotion de la santé, de l'éducation, etc. Cet engagement communautaire permet également d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble des parties prenantes concernées par ces initiatives (Theeboom et Van Eekeren, 2012). Malgré les efforts fournis, l'enquête menée par Theeboom et Van Eekeren (2012) révèle cependant que les partenaires externes attendent un rôle plus actif de la part des clubs de football dans leur participation au travail communautaire. Les clubs eux-mêmes expriment avoir besoin de plus de soutien et de connaissances concernant les techniques de suivi et d'évaluation pour les initiatives mises en place.

### *2.4.2 Conception d'une brochure orientée vers la RSE stratégique*

En 2016, la Pro League en collaboration avec l'Université libre de Bruxelles a publié une brochure dans le but d'aider les clubs de football professionnel à implémenter stratégiquement la RSE dans leur organisation (Truyens et al., 2016). Cette initiative répond ainsi à la demande exprimée par les clubs qui cherchaient un soutien dans la mise en place de leurs pratiques RSE envers la communauté (Theeboom et Van Eekeren, 2012).

Cette brochure retrace les étapes à suivre afin que les clubs puissent mettre en place un processus de planification durable de leurs projets communautaires. On y retrouve de nombreux éléments que nous avons relevés lors de notre revue de littérature concernant la RSE stratégique (Heinze et al., 2014 ; Babiak et Kihl, 2018). Dans la première phase, on retrouve l'importance de définir l'ensemble des parties prenantes concernées par les initiatives que le club de football doit mettre en place, cette idée a été développée par Babiak et Kihl (2018). La deuxième phase porte sur la planification stratégique et se concentre sur l'organisation elle-même. En effet, une analyse SWOT (*Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*) est conseillée afin d'établir les forces et les faiblesses du club en termes de RSE, mais aussi de découvrir les opportunités et les menaces dans l'environnement RSE (Truyens et al., 2016). C'est un concept que Heinze et al. (2014) avaient déjà constaté lors de leur étude de cas sur la transformation d'une RSE philanthropique vers une RSE stratégique. La troisième phase reprise dans la brochure de Truyens et al. (2016) consiste à identifier les besoins sociaux de la communauté auxquels le club peut répondre grâce à ses ressources. L'importance de développer ces mesures avec des partenaires bien choisis est également évoquée (Truyens et al., 2016). De la même manière, nous pouvons croiser cette méthode avec les travaux de Heinze et al. (2014). Enfin pour la dernière phase, l'accent est mis sur le développement durable de ces pratiques RSE. L'idée est de comprendre comment les clubs peuvent mesurer la réalisation de leurs objectifs RSE. L'évaluation continue qui permet d'améliorer les pratiques actuellement mises en place constitue également un point important. Pour cette évaluation, l'utilisation de la méthode PDCA est grandement conseillée ; on la retrouve dans le guide de la norme ISO 26000 (Idowu et al., 2018).

Cette brochure représente un guide très intéressant pour la mise en place d'une RSE stratégique au niveau communautaire. Elle est d'ailleurs utilisée actuellement dans de nombreux pays afin d'aider les équipes de football professionnel.

Malgré toutes ces mesures, peu de recherches portent sur la façon dont les clubs utilisent ces outils pour mettre en place leur stratégie RSE, de même que sur leur niveau d'engagement envers la communauté. C'est pourquoi nous cherchons à travers cette étude à évaluer l'état de maturité des pratiques RSE dans les clubs belges de football professionnel.

## 2.5 Hypothèses à tester

H1 : L'implémentation de la RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique passe par un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

H2 : Les clubs de football professionnel en Belgique évaluent leurs initiatives RSE afin d'arriver à des pratiques plus durables.

H3 : Les clubs de football professionnel en Belgique développent une RSE stratégique.

# 3. Méthodologie

## 3.1 Choix de l'échantillon

Afin de tester nos différentes hypothèses, nous avons décidé d'analyser la stratégie RSE de cinq clubs de football évoluant de manière professionnelle en Belgique. Le club du Standard de Liège, du Sporting de Charleroi, du KAS Eupen, de l'Union Saint-Gilloise ainsi que le K. Beerschot V.A. ont accepté notre invitation à participer aux interviews qualitatives.

Dans une recherche qualitative approfondie, la taille de l'échantillon pourrait déjà être représentative en effectuant une simple étude de cas (Boddy, 2016). Néanmoins, en fonction de la nature du sujet, l'échantillonnage peut varier afin d'avoir une représentation significative de la population étudiée (Morse, 2000). Contrairement à une population homogène qui justifie parfois un petit échantillon (Trotter, 2012), notre étude porte sur des clubs qui présentent des différences au niveau du budget, des infrastructures, des ressources humaines ou encore en termes d'image.

Dès lors, l'analyse de plusieurs clubs est apparue plus appropriée pour notre étude. Les cinq clubs belges ayant répondu à nos questions sont le Standard de Liège, un grand club du championnat de division 1 qui joue régulièrement les premiers rôles, l'Union Saint-Gilloise, un club bruxellois promu en division un la saison prochaine, le Sporting de Charleroi, un club wallon stable en division un depuis plusieurs années, le K. Beerschot V.A, un club flamand revenu depuis peu en division un et enfin le KAS Eupen, un club germanophone évaluant également en division un.

## 3.2 Méthode et exécution de la recherche

Nous avons décidé d'effectuer une étude qualitative auprès de ces clubs. Une telle étude permet d'évaluer de manière plus profonde la problématique étudiée (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2014). Cette étude qualitative a été effectuée sous forme d'entretiens semi-directifs. Au vu de l'objectif de cette étude, il est pertinent d'utiliser des entretiens semi-directifs dont le but premier est de rassembler des informations qui vont apporter des explications supplémentaires sur le thème de la recherche (Gaspard, 2019).

De plus, il nous a semblé plus judicieux d'effectuer ces entretiens en utilisant des réponses libres, plutôt que centrées ou ciblées. Contrairement aux entretiens semi-directifs ciblés, l'entretien à réponse libre permet de comprendre de manière plus globale le sujet étudié, ce qui est l'objectif premier de cette étude. La possibilité de poser de nouvelles questions spontanément lors de l'interview est également un avantage pour approfondir la connaissance d'un sujet (Gaspard, 2019).

Un guide d'entretien composé de plusieurs questions ouvertes sur des thèmes différents a alors été conçu (voir annexe 1). Sur base de ce guide, nous avons effectué nos entretiens avec les clubs de football composant notre échantillon.

Cependant, avant d'entamer nos interviews afin de comprendre et d'évaluer la maturité de la stratégie RSE des clubs, nous avons mené un entretien exploratoire avec le responsable RSE de la Pro League, M. Cas. La Pro League est l'instance qui gouverne le football professionnel en Belgique et qui organise les championnats professionnels (divisions 1A et 1B) ainsi que les coupes nationales.

Avoir interrogé la Pro League nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les pratiques RSE développées au sein du football professionnel en Belgique et d'être mieux préparés pour organiser nos entretiens avec les clubs.

L'objectif d'un entretien exploratoire consiste à mieux se préparer pour les interviews semi-directives qui vont suivre, en améliorant nos connaissances sur le sujet. En effet, Ellis et al. (2011) expriment que l'utilisation d'interviews exploratoires est un moyen utile pour affiner la recherche ainsi que pour avoir une meilleure utilisation des ressources.

À la suite de cet entretien, nous avons repensé certaines de nos hypothèses qui n'étaient pas assez précises pour étudier la maturité de la RSE stratégique dans le football professionnel en Belgique.

Dans la foulée, nous avons débuté les différentes interviews avec les responsables RSE des clubs. Ces entretiens ont été réalisés par visioconférence, étant donné la crise sanitaire que nous traversions.

## 3.3 Analyse des données

L'étape suivante comprend l'analyse des données que nous avons récoltées lors de nos interviews. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse qualitative de contenu qui consiste à organiser, classifier et résumer tout ce qu'on a pu retirer des interviews (Hsieh et Shannon, 2005). L'objectif étant de « *fournir une connaissance et une compréhension du phénomène étudié* » (Downe-Wamboldt, 1992).

L'analyse de contenu est généralement considérée comme une méthode flexible d'analyse de données textuelles dans la littérature, avec plusieurs approches possibles (Cavanagh, 1997). La méthode qui se rapproche le plus de notre recherche est l'analyse de contenu conventionnelle, dont l'objectif est de pouvoir décrire un phénomène (Hsieh et Shannon, 2005), la RSE stratégique des clubs de football professionnel en Belgique dans notre cas. L'analyse conventionnelle est également adaptée lorsque la littérature existante sur le sujet est limitée (Hsieh et Shannon, 2005).

Dans un premier temps, tous nos entretiens ont été retranscrits afin d'obtenir des données textuelles sur lesquelles l'analyse de contenu peut être effectuée. Comme l'expriment Neutens et Rubinson (2002), il est important de classer les données obtenues afin de mieux pouvoir visualiser les informations qui en ressortent. C'est pour cela que dans une première phase d'analyse, les données récoltées ont été classées sur base des différents thèmes abordés lors de nos interviews. Par la suite, les données ont été regroupées par club interrogé et classées sur base des hypothèses qui ont été développées.

Après avoir organisé et classifié toutes les données, nous avons ensuite résumé nos observations pour chacune des hypothèses que nous avions décidé de tester. Nous avons comparé les résultats obtenus lors des entretiens qualitatifs avec divers aspects théoriques sur la mise en place d'une RSE stratégique ainsi qu'avec les informations données par la Pro League dans sa brochure destinée aux clubs où elle explique les moyens pour mettre en place une stratégie RSE dans le football professionnel. Cette comparaison nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les concordances entre les informations récoltées lors des entretiens et les hypothèses posées.

Au vu des résultats obtenus, nous avons été en mesure de définir un certain niveau de maturité sur base des six phases de développement de la RSE dans le football établis par Kolyperas et

al. (2015). De cette manière, nous obtenons une meilleure vision de l'état de maturité de la RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique.

## 3.4 Limites de la méthodologie

Premièrement, l'échantillon pour évaluer l'état de maturité de la RSE stratégique des clubs de football professionnel en Belgique n'est composé que de cinq des vingt-huit clubs professionnels. Bien que notre échantillon soit assez varié avec des clubs aux caractéristiques différentes en termes d'infrastructures, de budget ou encore d'image, il aurait été préférable d'interroger davantage de clubs de football permettant de ce fait une meilleure généralisation des résultats obtenus. En effet, l'une des techniques utilisées pour augmenter cette généralisation des résultats est l'utilisation d'un plus grand échantillon (Mayring, 2007). Dans notre cas, des clubs pionniers en matière de stratégie RSE comme le KAA Gent ou le Club de Bruges auraient pu apporter une vision encore plus globale. Malheureusement, nous n'avons pas eu l'opportunité de les intégrer dans l'échantillon.

Deuxièmement, l'utilisation d'entretiens semi-directifs au lieu d'entretiens approfondis, permettant une exploration sans limite du sujet, peut également être une limite. En effet, certaines informations supplémentaires pourraient être obtenues en laissant encore plus de liberté à la personne interviewée (Britten, 1995). Le fait de le rediriger régulièrement restreint la possibilité de découvrir certains facteurs cruciaux qui pourraient encore approfondir notre analyse.

Enfin, il aurait été intéressant d'interroger d'autres parties prenantes des clubs de football professionnel en Belgique, tels les supporters, les sponsors, etc., et ainsi venir corroborer les informations relevées auprès des responsables des clubs avec celles de ces parties prenantes.

# 4. Analyse préparatoire

Dans cette section seront présentés deux partenaires pouvant servir de soutien RSE aux clubs de football professionnel en Belgique. L'objectif étant de mieux comprendre l'environnement dans lequel opèrent les clubs de football professionnel en Belgique en matière de RSE.

Il s'agit d'une part de l'organisation *European Football for Development Network* (EFDN). C'est une organisation de soutien où les clubs peuvent s'affilier afin de bénéficier de conseils concernant le développement social autour du monde footballistique.

Et d'autre part, de la Pro League. La ligue de football professionnel en Belgique représente un partenaire pour l'ensemble des clubs professionnels belges. Les résultats de l'entretien exploratoire auprès du manager RSE de la Pro League sont également analysés dans cette présentation.

## 4.1 European Football for Development Network (EFDN)

Plusieurs clubs en Belgique étant membre de cette organisation, une présentation de ce partenaire semble intéressante pour comprendre son utilité.

L'EFDN est composé de clubs de football professionnel qui sont socialement engagés mais qui en plus ont la volonté de coopérer et de s'engager à l'échelle européenne. L'organisation compte aujourd'hui nonante-six clubs membres provenant de vingt-neuf pays différents. Cette diversité crée un réseau propice au partage de connaissances et d'expérience, dans le but d'améliorer l'efficacité des initiatives de développement liées au monde footballistique (EFDN, 2021).

Plusieurs activités sont mises en place par l'EFDN afin de rassembler les clubs et leur permettre de partager leurs connaissances. Actuellement, le réseau de l'EFDN propose des activités telles que des réunions biannuelles via des conférences, l'élaboration et l'exécution de programmes internationaux d'échanges de jeunes et d'employés, le développement et l'exécution de programmes paneuropéens, le développement et la maintenance de la plate-forme d'apprentissage de l'EFDN ou encore l'élaboration des normes européennes de M&E (*Monitoring and Evaluation*) pour le *Football for Development Programmes* (EFDN, 2021).

Ce partenaire représente donc une grande source d'inspiration pour les clubs belges qui y sont affiliés, dans l'élaboration de leur stratégie RSE.

## 4.2 Pro League

La Pro League est l'instance responsable de l'organisation du football professionnel en Belgique. Elle est chargée d'organiser tous les championnats du football professionnel ainsi que la coupe de Belgique. La Pro League fonctionne indépendamment des clubs, tout en étant à leur service.

Les actions entreprises par la Pro League ont généralement pour but de renforcer les clubs professionnels ainsi que le football en Belgique de manière globale. L'ambition étant « *d'avoir un football professionnel belge toujours plus fort et encore plus proche des supporters* » (Pro League, 2021).

Cette ambition se traduit également par la présence d'une stratégie *Football & Community* au sein de la Pro League. Celle-ci reprend l'ensemble des activités dont l'objectif est d'avoir un impact social et sociétal au niveau du football professionnel (Pro League, 2021).

### *4.2.1 Stratégie RSE Pro League*

La Pro League possède sa propre stratégie RSE avec une politique dirigée contre le racisme et la discrimination. C'est l'une de leurs principales priorités en matière RSE, d'après le manager RSE de la Pro League que nous avons interrogé. Leur stratégie *Football & Community* s'articule donc autour de cette politique contre le racisme et la discrimination. Même si cette stratégie est propre à l'organisation, celle-ci s'unit avec les clubs pour mettre en place certains de ses aspects.

A titre d'exemple, la Pro League réalise régulièrement des campagnes de sensibilisation telle que le « Football for all », axée sur la diversité, où les capitaines des équipes jouent avec un brassard aux couleurs de l'arc-en-ciel (symbolisant les différents aspects de la communauté LGBT) et où les drapeaux des poteaux de corner sont également de cette couleur. L'idée est de montrer aux supporters que toutes les personnes ont le droit d'aller au football et d'être elles-mêmes, qu'importe leurs origines, leurs orientations sexuelles, leurs handicaps, etc.

Walker et Parent (2010) parlaient déjà d'une orientation macro-organisationnelle au niveau RSE de la part des ligues, contrairement à celle des clubs, plutôt micro organisationnelle avec des initiatives plus locales. On remarque que la stratégie de la Pro League confirme cette théorie puisqu'elle couvre l'ensemble de la Belgique.

Une autre initiative lancée par la Pro League et qui est également développée en collaboration avec certains clubs professionnels en Belgique est *Younited Belgium*. Il s'agit d'une organisation sociale qui aide les personnes socialement fragilisées (pauvreté, sans domicile ou logement insalubre, problèmes de santé, etc.). Le football devient alors un outil pour aider ces personnes à retrouver une place dans la société.

Une bonne partie des clubs en Belgique ont aujourd'hui une équipe *Younited*. Les clubs organisent des entraînements chaque semaine en vue de participer à des tournois organisés par *Younited Belgium*. Chaque équipe représente une collaboration entre un club de football et différentes organisations sociales tels que les éducateurs de rue ou encore le CPAS (Pro League, 2021). Les équipes *Younited* aident les personnes grâce à l'esprit d'équipe ; les gens y trouvent une identité et de l'énergie positive avec l'objectif de les réinsérer plus facilement dans la société.

Une fois par an, tous les clubs professionnels en Belgique jouent un match avec un maillot estampillé du logo *Younited Belgium*. La Pro League organise ensuite une vente aux enchères de ces maillots et les fonds récoltés retournent au partenaire *Younited Belgium*, et contribuent ainsi au financement de ce projet.

Cette initiative démontre que la Pro League fait partie des partenaires des clubs de football professionnel en Belgique quant à leur stratégie RSE. Étant donné que la RSE stratégique nécessite une collaboration étroite avec les parties prenantes, il sera intéressant de voir quel regard portent les clubs sur ces projets et comment ils gèrent leur relation avec ces partenaires.

### *4.2.2 Soutien aux clubs*

Concernant la Pro League, nous avons également essayé de comprendre, lors de notre entretien avec le manager RSE, comment l'organisation soutient les clubs en matière de RSE. Il s'est avéré que l'instance soutient les clubs de plusieurs manières :

- Elle distribue des brochures, des informations qu'elle reçoit d'EFDN, des collections Community, etc.
- Elle organise des commissions Community avec les personnes responsables de la RSE au niveau des clubs, l'objectif étant de réunir l'ensemble des clubs professionnels belges. La réunion consiste à échanger des informations sur la RSE en général. La Pro League invite, par exemple, une organisation qui travaille pour l'accessibilité dans les

stades à faire une présentation de leur projet. C'est également une manière d'aider les clubs à entrer en contact avec de nouveaux partenaires sociaux.

- Elle réalise des enquêtes auprès des clubs et des différentes parties prenantes pour avoir des informations sur les thèmes les plus importants à traiter au cours des prochaines années. Ces résultats vont être partagés avec les clubs afin qu'ils puissent se concentrer sur les réels besoins de la communauté.
- Elle collabore avec la *Vrije Universiteit Brussel* pour évaluer les plans stratégiques des clubs.
- Elle octroye des subsides aux clubs qui remettent annuellement un rapport de leurs initiatives RSE implémentées.
- Elle propose, enfin, un soutien au niveau de la visibilité. La Pro League, en partenariat avec *Eleven*, a créé depuis novembre 2020, un nouveau magazine RSE qui s'appelle *Eleven United*. Chaque mois, ce magazine télé propose 3 reportages de 5 minutes sur différentes initiatives RSE de différents clubs. De cette manière, les clubs montrent aux supporters les bonnes initiatives mises en place et augmentent aussi la visibilité RSE du club.

### *4.2.3 Les bonnes pratiques*

Le manager RSE de la Pro League a également fait part, lors de l'entretien, de certains éléments essentiels concernant la mise en place d'une stratégie RSE pour les clubs de football professionnel.

Avant même d'intégrer la RSE dans un club, il est important d'effectuer une analyse de son emplacement géographique. Par exemple à Gand, il y a une école pour autistes juste à côté des terrains d'entraînement. De même, le club de l'Union Saint-Gilloise, situé près d'une prison, a créé une équipe de football composée de prisonniers. Certains clubs bénéficient donc d'un environnement favorable au développement d'une stratégie RSE.

Il est également important d'aligner la stratégie RSE sur l'identité du club. Reformuler l'identité du club (mission, vision), définir le contexte social (partenaires, ambition, localisation, ...), définir les objectifs (stratégiques et opérationnels) et les projets à organiser font également partie de cette mise en place stratégique. De plus, une analyse SWOT est aussi une bonne idée pour créer une bonne stratégie RSE.

Selon l'interviewé, la coopération avec les parties prenantes est primordiale dans l'instauration d'une stratégie RSE. Il est crucial de les faire intervenir par des questionnaires en demandant leur avis sur des thèmes bien précis ou en leur laissant la possibilité de proposer des idées.

Enfin, le soutien du top management est également un élément essentiel à l'implémentation de la stratégie RSE. En effet, la direction des clubs joue un rôle important pour développer et implémenter cette stratégie. Depuis une dizaine d'années, les clubs se sont beaucoup investis dans cette direction mais cette stratégie se développera encore davantage dans les prochaines années.

### *4.2.4 Conclusion*

Cet interview a permis d'apporter des informations essentielles afin d'étudier plus précisément la stratégie RSE au niveau des clubs professionnels en Belgique. Nous avons une vision plus globale de l'environnement RSE dans lequel évolue le football belge.

En plus des éléments de notre revue littérature et de la brochure relative à la planification stratégique de la RSE, les informations obtenues lors de l'interview vont permettre de vérifier la manière dont les clubs appliquent leurs initiatives RSE. De cette manière, nous pourrons comparer les résultats et prendre en compte ces éléments pour évaluer le niveau de maturité RSE au sein du football professionnel en Belgique.

# 5. Résultats

## 5.1 Hypothèse 1

*H1 : L'implémentation de la RSE dans les clubs de football professionnel en Belgique passe par un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.*

Pour vérifier cette hypothèse, il était essentiel de comprendre la relation que les clubs interrogés ont avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Pour Carroll et Buchholtz (2012), la gestion des parties prenantes est une étape cruciale dans la mise en place de la stratégie RSE. De même, Walters et Anagnostopoulos (2012) mettent en avant le potentiel effet de levier supplémentaire que peuvent apporter des partenariats mutuellement bénéfiques dans l'implémentation de la RSE dans le monde sportif. L'échange et l'interaction mutuels avec les différentes parties prenantes créent de la valeur et permettent d'introduire une RSE plus stratégique (Dawkins et Lewis, 2003). Dès lors, ces aspects ont été analysés au niveau des clubs.

En ce qui concerne le Standard de Liège, on retrouve plusieurs connexions avec leurs parties prenantes. Dans leur plan stratégique, un des axes consiste à « s'engager pour un stade co-responsable ». A l'intérieur de cet axe, on retrouve plusieurs tactiques telles qu'impliquer les collaborateurs directs (employés, joueurs, staff, à savoir tout ce qui est interne au club), impliquer les collaborateurs indirects (fournisseurs, sponsors et partenaires) et impliquer les supporters.

A titre d'exemple, ils vont impliquer les collaborateurs indirects en établissant une charte où tous les fournisseurs et partenaires s'engagent à partager les valeurs, à faire des actions concrètes. Ce type d'actions permet réellement d'intégrer les parties prenantes dans la stratégie RSE du club comme le soulignaient Carroll et Buchholtz (2012) lorsqu'ils parlaient de la gestion des parties prenantes dans les clubs de football professionnel.

Grâce à cette tactique, ils arrivent également à créer des synergies, comme l'exprime M. Gilbert « *on crée vraiment des synergies entre nos partenaires et on implique tout le monde dans la réflexion, et eux ils sont super chauds parce que c'est quelque chose, la RSE, qui touche tout le monde* ». De même, ils intègrent la RSE dans les négociations lorsqu'ils entrent en contact avec des nouveaux partenaires « *quand on va aller démarcher un partenaire, on va parler justement de toutes les actions RSE qu'on pourrait faire conjointement. Et eux ils sont super emballés*

*parce qu'ils font un partenariat avec le Standard et en plus ils montrent leur visage RSE* ». Finalement, ceci aboutit à des partenariats mutuellement bénéfiques, que l'on retrouve aussi dans les propos de Heinze et al. (2014) lorsqu'ils parlent de l'intégration stratégique de la RSE.

Au niveau de leur stratégie environnementale, le Standard travaille aussi avec un professeur de l'université de Liège qui fait un bilan carbone du club lorsqu'il le lui demande. Cette relation est intéressante car on voit que le club cherche l'avis d'un expert pour mettre en œuvre la stratégie. Ces différentes actions permettent donc de créer de la valeur et de renforcer la légitimité de ces pratiques RSE (Van Huijstee et Glasbergen, 2008 ; Dawkins et Lewis, 2003).

Pour lancer leur stratégie RSE, le Standard a prévu de faire un grand événement « le Hackathon ». L'idée est d'accueillir des équipes dans les loges du stade afin qu'ils puissent *brainstormer* pendant 24h sur des thématiques précises de développement durable, qui pourraient éventuellement être implantées dans leur nouveau stade. Par cet événement, le club essaye de trouver un maximum d'idées innovantes en regroupant un ensemble de parties prenantes autour d'un même objectif. Comme le laisse entendre l'interviewé « *on met clairement la stratégie RSE avec le développement du nouveau stade et l'idée c'était vraiment de laisser libre cours à l'imagination des étudiants et étudiantes* ».

Des partenaires étaient également invités pour l'occasion, ce qui positionne le club dans un rôle d'intermédiaire entre partenaires pour augmenter les synergies dans une optique RSE stratégique (Heinze et al., 2014).

L'importance de choisir des partenaires adéquats, qui s'alignent avec les initiatives mises en œuvre par le club, a déjà été mise en avant dans la littérature sur la RSE stratégique (Heinze et al., 2014). Le Standard lance des appels d'offres pour sélectionner ses partenaires, comme le dit l'interviewé « *dans les projets, c'est un appel à projets souvent au niveau de la fondation en tout cas. Charles récolte les projets, les trie un peu, les présente à la fondation. La fondation dit quel projet elle veut soutenir et Charles refait le lien dans l'autre sens* ».

Le club reçoit également beaucoup de propositions spontanées, qui sont toutes prises en considération. « *Nous on est très ouverts car la RSE par nature, c'est quelque chose qui se veut transversal et qui se veut être un partage* » nous dit M. Gilbert. Globalement, le club comprend que la RSE s'implémente grâce à un dialogue avec les personnes concernées.

Enfin, concernant la collaboration avec le partenaire Pro League, il y a une bonne communication sur des projets communs tels que les équipes *Younited*, par exemple. Ils sont

toujours ouverts aux actions organisées conjointement avec la Pro League car elles entrent également dans les objectifs RSE du club. Encore une fois, on retrouve cette idée de partenariat mutuellement bénéfique qui permet d'augmenter l'effet de levier de la RSE par le sport (Walters et Anagnostopoulos, 2012).

Le Standard est membre de l'organisation EFDN, ce qui leur permet aussi d'échanger avec d'autres clubs et d'agrandir leur réseau RSE. « *C'est quand même pas mal de faire partie de ça, ça nous donne une légitimité, un label. Il y a aussi des réunions quelques fois par an, c'est vraiment de l'échange sur le développement des clubs* » exprime l'interviewé.

Du côté du Sporting de Charleroi, il existe un dialogue avec les parties prenantes concernant la mise en place de certaines actions RSE. Chaque année le club récolte des fonds pour le Télévie et Viva For Life, comme le dit M. Chardon « *on prend contact avec la RTBF, on discute avec eux, on met des réunions en place pour voir ce qu'on fait, comment on le fait, puis c'est parti quoi. Il y a des réunions qui sont nécessaires avec les personnes concernées pour mettre les choses en place* ».

Le club de Charleroi projette de construire un nouveau stade au cours des prochaines années. Dans une optique environnementale, ils vont prendre le temps nécessaire pour être le moins polluant possible. Pour ce projet, le club a déjà pris contact avec certaines parties prenantes (Carroll et Buchholtz, 2012) ; comme l'indique l'interviewé « *pour le nouveau stade, il y a déjà eu pleins de réunions à ce niveau-là, par rapport à ça, avec la ville, avec les gens concernés* ».

Actuellement, ils effectuent aussi une récolte de vivres non périssables afin de les redistribuer aux personnes qui traversent des difficultés pendant cette période du Covid. Le Groupe S, un de leurs partenaires les plus importants, s'est associé à l'opération et les aide financièrement.

De manière générale, le club travaille avec les parties prenantes et tente de les intégrer dans leurs discussions RSE mais il n'y a pas de plans mis en place pour optimiser ce dialogue comme le suggèrent Walters et Anagnostopoulos (2012) dans leur article.

Quant à la relation que le club entretient avec la Pro League, on peut dire qu'elle est très limitée. La communication entre les deux est d'ailleurs presque inexistante. A titre d'exemple, lors d'une réunion avec les membres de la Pro League, le club souhaitait évoquer la récolte des vivres afin de l'étendre à l'ensemble des clubs mais ils n'ont pas eu le sentiment d'être écoutés puisque le point n'a pas été abordé, « *C'est surréaliste, je trouve parce que tous les clubs étaient réunis, il y avait moyen déjà d'en toucher un mot, de prendre la température et de pouvoir avancer au*

*mieux, au plus vite* » déclare M. Chardon. Ce partenariat n'atteint pas les objectifs RSE en termes de bénéfices mutuels dont les deux organisations pourraient bénéficier (Heinze et al., 2014), ni les ambitions de la Pro League que M. Cas nous avait décrites lors de son interview.

Concernant le club de l'Union Saint-Gilloise, certaines informations sur les parties prenantes sont également à prendre en compte. Lorsque M. Eliasy met en place les différents projets, il est généralement seul à décider ; le dialogue avec les autres parties prenantes en interne n'est pas systématique. Néanmoins, des idées sont parfois proposées spontanément, comme l'exprime le manager RSE « *il y a une certaine réciprocité dans le sens où si mes collègues, ils ont une idée, ils m'en parlent et après on voit ensemble si on peut mettre ça en place ou pas* ». Le club est encore en développement en termes de RSE et ne permet pas encore d'avoir une grande structure comme le fait remarquer l'interviewé « *il n'y a pas de réunions récurrentes avec le CEO ou autre chose parce qu'on est en plein développement. On est entre guillemets en sous-effectif, donc tout le temps que mes collègues passent avec moi en réunion, ils perdent du temps pour autre chose* ». Nous en déduisons que le club est ouvert au dialogue avec les parties prenantes internes mais que les moyens ne sont pas suffisants pour créer davantage de synergies.

Pour leur stratégie environnementale, ils viennent de contacter un partenaire externe qui va pouvoir les aider à devenir un club plus écologique. Il s'agit d'une entreprise de *consulting* avec laquelle ils vont pouvoir discuter de nouvelles pratiques à intégrer. De cette manière, le club s'assure une expertise supplémentaire afin d'augmenter la valeur de leurs pratiques dans le but d'en augmenter l'efficacité (Van Huijstee et Glasbergen, 2008).

S'allier avec des partenaires qui s'alignent sur les pratiques RSE que tente de développer le club est un concept qui est repris dans la brochure de la Pro League (Truyens et al., 2016) mais également développé par Heinze et al. (2014). Lors de la sélection de ses partenaires, l'Union Saint-Gilloise les choisit en tenant compte de leur engagement éthique, M. Eliasy nous en donne deux exemples « *ça dépend du projet, pour la collecte de sang, le partenaire logique, c'est la Croix-Rouge. Là, on a un partenariat justement avec une ASBL sur Forest qui s'occupe des seniors. Donc, ça c'est notre partenaire aussi avec qui on organise les séances de sport* ». On voit que le club s'associe à des partenaires en lien avec les quatre pôles qu'ils essayent de développer dans leur stratégie RSE.

De plus, le choix du partenaire est motivé par l'apport mutuel que le club peut avoir avec ce partenaire, comme l'exprime l'interviewé « *Je les sélectionne par rapport à mes demandes, les*

*demandes du club et par rapport à ce qu'on peut mutuellement s'apporter en fait, en termes d'image et d'impact* ». Cet échange mutuel apporte plus de synergies, comme l'exprimaient déjà Walters et Anagnostopoulos (2012).

Le manager RSE du club se rend régulièrement sur le terrain pour dialoguer avec les responsables d'une activité et vérifier que tout se passe bien. « *J'essaie d'être là à chaque fois que les activités se passent* », nous dit-il. C'est véritablement une manière d'être proche des différents partenaires et de les impliquer dans la discussion afin d'évaluer leurs besoins, comme le prônent Carroll et Buchholtz (2012). A titre d'exemple, il nous explique que d'autres idées naissent de ces discussions, « *avec les seniors, on est en train de mettre en place une équipe de football en marchant. Il s'agit du foot pour les seniors. Cette idée-là, elle est venue grâce à notre partenariat qu'on faisait déjà auparavant* ».

Entre la Pro League et l'Union Saint-Gilloise, il semble qu'il y ait une bonne collaboration. Le club possède en effet une équipe Younited, qui est une activité RSE en lien avec la Pro League et se dit soutenu par son partenaire, comme l'indique le manager RSE *« une autre chose importante c'est qu'ils nous épaulent aussi. Ils sont très disponibles, justement quand on a des questions. Ils m'ont aussi aidé à élaborer un plan d'action* ». Le club utilise sa bonne relation avec l'organisation pour optimiser sa stratégie RSE, ce qui répond à l'objectif de soutien de la Pro League vis-à-vis des clubs, que M. Cas (manager RSE de la Pro League) nous avait présenté. Dès lors, le partenariat s'avère mutuellement bénéfique, ce qui est crucial pour la RSE (Heinze et al., 2014).

Enfin, le club s'inspire aussi de l'organisation EFDN pour trouver des nouvelles idées et encore améliorer leur stratégie RSE. « *Une des raisons principales pour lesquelles je voulais être membre, c'est pour pouvoir s'inspirer des autres clubs. Voir ce qui se fait en termes de RSE à l'étranger et pour pouvoir mettre ça en place chez nous par la suite* » exprime M. Eliasy. L'Union Saint-Gilloise s'inspire du club anglais de Brighton avec qui ils ont parfois l'occasion d'échanger. Cet échange et cette interaction mutuels avec les parties prenantes pour implémenter la RSE est prôné par Van Huijstee et Glasbergen (2008).

Il est intéressant de noter que le KAS Eupen a déjà intégré dans sa stratégie RSE les collaborateurs internes. Quand Mme Loo veut lancer des nouvelles activités, elle fait intervenir les différents départements et la direction. « *Il y a différents groupes chaque semaine qui assistent à des réunions* », nous dit-elle. De cette manière, le club implique dès le départ

l'ensemble des collaborateurs du club dans la mise en œuvre de la RSE, comme recommandé notamment dans la brochure de la Pro League (Truyens et al., 2016).

Le sponsor auquel s'est allié le KAS Eupen pour financer le *Kids Club* n'est pas très approprié d'un point de vue stratégique. S'allier avec des partenaires qui partagent la même vision RSE est important, comme le soulignaient Heinze et al. (2014). Le *Kids Club* offre aux enfants des activités une à deux fois par mois avec un objectif éducatif. Mme Loo explique « *On va cuisiner, mais on va cuisiner sainement. Et voilà, on constate qu'il y a beaucoup d'enfants qui ne connaissent pas les fruits et légumes et tout ça. Donc c'est vraiment faire des choses que j'ai l'impression que des familles avec des moyens limités, ils ne le font pas* ». Sachant que le sponsor qui finance ces activités s'appelle « Mc Donald », ce n'est probablement pas le plus adapté.

Néanmoins, le club fonctionne déjà bien sous forme de partenariat pour implémenter ses activités RSE. Au début de la littérature sur la RSE dans le football professionnel, Husted (2003) évoquait déjà un modèle de collaboration pour implémenter les actions RSE où les organisations se transfèrent des ressources pour mener conjointement des activités. C'est de cette façon que fonctionne le KAS Eupen pour leur projet *Team Integration*, une équipe de réfugiés. « *Donc là, on a une coopération avec la ville d'Eupen, avec le bourgmestre et avec une société qui s'appelle Street Work. Donc eux, ils sont vraiment dans la rue et ils trouvent des jeunes qui voilà qui ne vont pas à l'école, qui ne vont pas travailler* » explique la manager RSE. On retrouve les trois parties qui travaillent sur un même projet et qui apportent chacune leur pierre à l'édifice.

Le club est actuellement en train de se développer sur un plan environnemental. Pour le retour des supporters dans les stades, ils prévoient de supprimer les gobelets jetables, par exemple. A cet effet, ils cherchent un nouveau fournisseur, exprime l'interviewée « *l'analyse des fournisseurs est actuellement en cours, un nouveau, donc voilà on se pose à nouveau la question, est-ce qu'on travaille avec des bons fournisseurs ? Est-ce qu'il y a moyen de faire d'une manière plus durable ?* ». Cette réflexion rentre dans le processus de mise en œuvre de la RSE concernant l'étape de sélection des partenaires développée par Walters et Anagnostopoulos (2012).

Il ressort également que le KAS Eupen recherche des partenariats mutuellement bénéfiques afin de bénéficier d'une stratégie RSE, comme le disent Heinze et al. (2014). Lorsque Mme Loo nous parle des différents partenaires du club, elle évoque trois organisations sociales (Bisa,

Alternative et Intego) situées à Eupen avec lesquelles ils entretiennent une relation mutuellement bénéfique, « *par exemple, eux, ils font des articles merchandising pour nous et en contrepartie on essaie aussi voilà de faire la communication pour eux. Donc grâce à l'attention que l'AS Eupen leur a donnée, ils ont reçu beaucoup plus de commandes* ».

Au niveau des partenaires, le club les intègre également en les convoquant régulièrement à des réunions. « *On se met à table régulièrement, avec Generation Amazing normalement c'était une fois par mois, avec les entreprises sociales, une fois tous les 3,4 mois, mais ça dépend aussi un peu selon le besoin. Avec l'école j'ai un échange régulier, parfois même chaque semaine* » nous dit-elle. On remarque qu'il y a une certaine structure dans la relation avec les partenaires externes. La RSE s'implémente autour de ce dialogue en impliquant tout le monde, comme le suggèrent Carroll et Buchholtz (2012).

Concernant leur relation avec la Pro League, le KAS Eupen souligne qu'elle n'est pas toujours optimale. Bien que la Pro League mette en place certaines actions préventives de sensibilisation, que Mme Loo trouve très utiles, elle évoque une communication difficile « *Avec la Pro League, ce sont souvent les mêmes problèmes, c'est très flamand, et souvent ce sont vraiment des réunions qui sont à 99% en flamand. Je pense qu'il y a beaucoup de clubs wallons qui se sentent un peu exclus, si c'est pour être 2h devant l'écran pour rien comprendre c'est quand même embêtant* ». Ce manque de relation entre les deux partenaires empêche certaines synergies de se faire et donc n'augmente pas l'efficacité des stratégies RSE.

De plus, il ressort que le dialogue est parfois compliqué. La Pro League exige des pratiques auxquelles le club n'adhère pas spécialement. Dans l'implémentation de la RSE stratégique, Heinze et al. (2014) expriment que l'organisation sportive doit jouer un rôle de facilitateur avec les parties prenantes et non de contrainte. A titre d'exemple, le KAS Eupen souhaiterait avoir plus de liberté quant à la vente aux enchères des maillots *Younited*. « *La Pro League, alors elle nous oblige à donner 30 vareuses par exemple, pour les vendre pour la bonne cause, ce qui est bien, parce que ça va arriver quelque part mais l'argent arrive toujours au même, c'est toujours aux grosses fondations. Donc je préfère vendre les vareuses quand moi je veux et peut-être pas toutes à Noël, et aussi de penser à des fondations plus petites* » nous dit-elle. Le partenariat devrait être une entraide plutôt qu'une contrainte.

Le club possède un partenariat nettement plus bénéfique avec l'organisation EFDN. Lorsqu'ils ont décidé de se lancer de manière plus significative dans la RSE, une des premières initiatives entreprises a été de rejoindre le réseau EFDN. « *C'était vraiment notre première étape et j'ai*

*assisté à beaucoup d'événements et ça m'a énormément aidé pour trouver des idées* » nous dit Mme Loo. Par exemple, grâce au réseau EFDN, le club avait organisé un handi-foot festival avec des équipes connues du championnat d'Allemagne comme « Mönchengladbach » ou encore « Schalke » mais celui-ci a dû être annulé en raison du Covid. Ce partenariat apporte beaucoup à la stratégie RSE du KAS Eupen et permet d'augmenter l'efficacité des pratiques. « *On a la possibilité de travailler dans des grands projets qu'autrement ça ne serait pas possible* » conclut l'interviewée.

Nous avons également interrogé le club du K. Beerschot V.A., qui ne fait actuellement quasiment rien en termes de RSE. Néanmoins, ils viennent récemment de nommer M. Weyts pour commencer à développer cet aspect au sein de l'organisation. Nous avons pu obtenir certaines informations concernant les parties prenantes.

Pour instaurer leur stratégie RSE, le club va chercher à s'allier avec différents partenaires. M. Weyts possède déjà une fondation dans le quartier grâce à laquelle il a pu établir des contacts, « *on fait une bonne conversation. On va chercher, qu'est-ce que vous avez besoin ? Qu'est-ce qu'on a besoin ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour toi ? qu'est-ce qu'on peut faire pour nous ?* ». On voit que le K. Beerschot V.A. cherche à prendre en compte les besoins de ses parties prenantes en les impliquant dans la discussion RSE, comme le décrivent Carroll et Buchholtz (2012).

Le club ambitionne aussi de jouer ce rôle d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes que prônent Heinze et al. (2014) pour augmenter le potentiel de la RSE au travers des synergies. Ils projettent d'organiser des *Community Nights*, où différentes startups sociales viendraient présenter leur projet à des entreprises susceptibles d'investir. « *Le stade sera la place de connexion, l'image du club sera d'être une connexion entre tous les stakeholders qui sont là* », exprime M. Weyts. Cette rencontre permettra d'augmenter la visibilité des projets sociaux autour de la ville.

Dans le choix des partenariats, ils pensent aussi à s'allier avec des partenaires en lien avec la stratégie. A titre d'exemple, une réunion est prévue avec les gens du district d'Anvers pour discuter de projets durables qu'ils pourraient faire pour la ville. C'est également un concept important d'une bonne stratégie RSE que la Pro League recommande dans sa brochure (Truyens et al., 2016).

Identifier les parties prenantes clés est crucial aussi d'après Carroll et Buchholtz (2012). Pour y parvenir, la brochure de Truyens et al. (2016) préconise la réalisation d'une carte des parties

prenantes que le K. Beerschot V.A. a réalisée dans leur planification stratégique (voir annexe 2).

M. Weyts planifie aussi d'organiser des groupes d'avis, afin de faire participer les parties prenantes internes à la stratégie RSE. Pour chaque département, il a désigné une personne qui participera à ces réunions. L'objectif étant « *de recevoir du feedback, pour échanger des idées, pour savoir ce qu'ils trouvent de la stratégie. Il trouve ça bien ou il trouve ça terrible* » nous dit-il. L'envie de créer un dialogue pour optimiser les pratiques RSE et créer de la valeur comme disaient Van Huijstee et Glasbergen (2008), est ici bien présente.

Enfin, la récente nomination au poste de manager RSE de M. Weyts fait qu'il n'a pas encore eu beaucoup d'interactions avec la Pro League. Mais il pense que leur future collaboration sera bonne suite aux quelques échanges qu'il a déjà eus avec eux « *Je pense qu'il veut vraiment aider dans une manière stratégique. Il m'a immédiatement envoyé un e-mail avec un plan, pour comment il faut faire un plan stratégique. C'est déjà quelque chose que j'aime bien de sentir un peu le support, de savoir que nous sommes ensemble dans l'histoire* ».

## 5.2 Hypothèse 2

*H2 : Les clubs de football professionnel en Belgique évaluent leurs initiatives RSE afin d'arriver à des pratiques plus durables.*

Afin de pouvoir répondre au mieux à cette hypothèse, nous avons lors de nos entretiens posés différentes questions qui nous ont permis de couvrir cet aspect de l'évaluation des pratiques RSE développées. Cette hypothèse nous a laissé entrevoir que les clubs de football professionnel en Belgique n'avaient pas encore atteint un niveau de maturité suffisant.

Après nos entretiens avec les cinq clubs, nous avons pu remarquer que chaque club évaluait ses pratiques mais à des niveaux différents. Afin d'évaluer de la meilleure façon, Breitbarth et al. (2011) recommandent un tableau de bord de la performance RSE qui couvre les trois unités que sont les objectifs, les indicateurs et les notations pour mesurer l'efficacité de la RSE.

Le club qui se rapproche le plus du concept de Breitbarth et al. (2011) est le Standard de Liège. En effet, lors de notre entretien avec M. Gilbert, il nous expliquait qu'un des quatre piliers de la stratégie RSE du Standard de Liège était de s'engager à pérenniser la stratégie RSE. Pour chaque action RSE, le club assurait un *monitoring* et un *reporting*. Que ce soit pour un petit projet comme pour un grand, ils utilisent un tableau de bord opérationnel (voir annexe 3). Ce tableau se compose de plusieurs colonnes. Dans la première colonne, on retrouve toutes les actions qui vont être nécessaires à la réalisation du projet. La deuxième colonne est la personne responsable de l'action. Ensuite, la troisième colonne reprend les délais. La quatrième colonne concerne le budget qui est alloué à l'action. Pour la cinquième colonne, il s'agit des KPI à respecter et enfin dans la dernière colonne, qu'ils appellent *monitoring*, ils utilisent un code couleur. Trois couleurs sont utilisées : le rouge pour montrer que les contacts ont été pris avec les partenaires, le jaune signifie que l'action est toujours en cours et le vert que l'action est terminée. M. Gilbert nous a donné un exemple récent quand le club a décidé de mettre des fruits dans les bureaux. Il s'agissait d'un projet et pas simplement le fait d'acheter des fruits. D'ailleurs, le Standard ne cesse de vouloir s'améliorer dans l'évaluation et pense dans un futur proche démarcher une entreprise externe afin de développer des *dashboards* ou bien du *reporting* mais de manière plus professionnelle. Pour l'instant, il n'en voit pas l'intérêt à cause du Covid qui a tout ralenti. Il nous disait « *je n'ai pas commencé à chercher un partenariat avec une entreprise qui va monitorer et reporter des actions maintenant, on n'est pas assez mature.*

*On y arrive, on progresse, on avance et moi je trouve qu'on avance bien et qu'on fait des pas de géants, mais on n'est pas aujourd'hui assez mature pour engager une entreprise qui ferait notre reporting et notre monitoring en termes de RSE* ».

Ensuite, nous avons eu l'opportunité d'interviewer le Sporting de Charleroi. Au niveau de l'évaluation des pratiques RSE, le Sporting de Charleroi suit ses projets du début jusqu'à la fin. Ils organisent des réunions avec les gens concernés par le projet pour discuter du déroulement. Comme nous le disait M. Chardon « *on voit avec les gens comment ça se passe de leur côté et puis à ce moment-là, en fonction, on met à niveau, on rectifie et alors on peut avancer de la meilleure des façons* ». Par exemple, pour leur équipe de Cécifoot, ils étaient quinze autour de la table pour discuter du projet. De manière générale, ils suivent les projets et quand ces projets se terminent, ils font un compte rendu et en tirent des leçons pour pouvoir améliorer l'action RSE la prochaine fois. Le Sporting de Charleroi préfère être dans le dialogue avec les personnes concernées par le projet que de formaliser avec des objectifs, des indicateurs de performance. Pour M. Chardon, « *à un moment donné, gratter du papier c'est bien, c'est sympa mais ce qui compte avant toute chose c'est que le gars qu'on essaie d'aider ou les personnes qu'on essaye d'aider, qu'elles soient pleinement satisfaites de la manière dont les choses se passent. Voilà, ça c'est notre façon de voir les choses, c'est notre point de vue* ».

Nous avons par la suite interrogé le M. Eliasy de l'Union Saint-Gilloise, qui préfère se consacrer au développement des activités RSE plutôt qu'à l'évaluation des pratiques RSE, qu'il laisse pour l'instant en attente. Comme il nous l'a dit durant l'interview « *pour l'instant c'est plus entre guillemets. Je préfère utiliser mon temps et mon énergie en faisant des actions, en étant sur le terrain que de faire l'administratif et tout ce qu'il vient après* ». Néanmoins, pour vérifier l'efficacité de ses pratiques RSE, il établit des objectifs au niveau logistique. Pour son équipe de séniors, par exemple, il va fixer en début d'année un certain nombre de séances. Puis en fin d'année, il fait le décompte pour savoir combien de séances ont été réalisées, combien de personnes y ont participé, etc.

Le club KAS Eupen évalue ses pratiques RSE en définissant des objectifs avant chaque projet. Ils font également des enquêtes auprès des participants aux projets, comme le *Kids club* et la *team integration*. De plus, les partenaires peuvent également prendre part à cette évaluation. Pour la *team integration*, c'est le coach qui a distribué les enquêtes, grâce auxquelles il a pu avoir des *feedbacks* des activités et par la suite, en discuter avec Mme Loo qui comprend l'importance d'évaluer les initiatives RSE « *il y a quand même beaucoup d'informations intéressantes que tu n'as pas si tu joues seulement au foot, mais si tu commences à faire une*

*liste et leur poser des questions, mais que ça te rapporte beaucoup plus* ». Néanmoins quand nous avons posé la question sur le *monitoring*, Mme Loo nous a dit « *mais je pense qu'il ne faut pas être trop scientifique. L'objectif est quand même que les gens soient contents à la fin et ça tu peux le voir sur leur visage* ». On comprend qu'au KAS Eupen, on privilégie la pratique et l'action à la théorie pure.

En dernier lieu, nous avons interrogé le K Beerschot VA. Concernant l'évaluation des pratiques RSE, le club prépare un plan avec des dates et des objectifs concrets pour chaque projet. Par exemple, pour les *community nights*, une soirée organisée pour aider des jeunes en difficulté à lancer leur startup, l'objectif est de présenter trois projets de startups avec un jury composé de cinq professionnels. Comme disait M. Weyts « *ça, c'est un objectif très concret. S'il y a seulement 2 projets de startup, ce n'est pas assez. S'il y a 10, c'est bon. Et si je fais chaque trimestre, génial. Si je fais pas ça, je n'ai pas réussi* ». Au niveau des *feedbacks*, il a des conversations avec le directeur et le manager marketing sur les résultats des actions RSE.

Après avoir constaté que chaque club évaluait ses pratiques RSE à des niveaux différents, nous avons demandé s'ils s'amélioraient constamment dans les projets RSE. Dans la littérature, la méthode PDCA (*Plan-DO-Check-Act*) développée par le professeur W. Edwards Deming en 1950, est majoritairement utilisée par les entreprises afin d'avoir une amélioration continue.

Parmi les cinq clubs, seul un était au courant de cette méthode et l'applique à toutes les pratiques RSE. Il s'agit du Standard de Liège, comme nous le disait M. Gilbert « *Le Plan c'est l'objectif stratégique, le Do on est entre la tactique et l'opérationnel et puis on a Check et Act quoi, mais c'est vulgarisé comme ça dans la stratégie RSE parce que je n'avais pas envie que ce soit trop théorique mais c'est clairement inspiré du PDCA* ». Les quatre autres clubs ne connaissaient pas la méthode, mais une fois expliquée, ils se rendent compte qu'ils l'utilisent. En effet, ils font des *feedbacks* ou des réunions avec les partenaires afin d'améliorer les pratiques RSE.

## 5.3 Hypothèse 3

*H3 : Les clubs de football professionnel en Belgique développent une RSE stratégique.*

Avant même de savoir si les clubs de football que nous avons interrogés développent une RSE stratégique, il est d'abord primordial comme le disent Maon et al. (2009) qu'il y ait une prise de conscience au sein de l'organisation. Cette prise de conscience est motivée par divers moteurs internes et externes ainsi que par les aspects liés à la vision, à la mission des entreprises et à la culture organisationnelle. Il s'agit de passer d'une dimension normative à une dimension stratégique comme le soulignent Riordan et Fairbrass (2013). Une fois cette transition opérée, l'étape suivante consiste à porter la RSE au niveau stratégique. Ce niveau inclut la définition de la stratégie principale, l'intégration organisationnelle, la définition des objectifs et des indicateurs de performance clés et la définition des ressources (Baumgartner et Ebner, 2010).

Au Standard de Liège, on retrouve cette prise de conscience RSE, qui est transversale à tous les niveaux de la hiérarchie du club. M. Gilbert expliquait qu'il était primordial d'avoir le soutien de la direction pour pouvoir développer une stratégie RSE et reconnaissait avoir eu ce soutien de la part du club. Ils ne veulent pas se limiter à n'être qu'un club de football. Il nous expliquait « *on a un devoir sociétal qui est de rendre à la société ce qu'elle nous donne. Avec une communauté pareille, on a le pouvoir de justement peut-être passer des messages, d'éduquer ou bien encore de sensibiliser* ».

Ensuite Baumgartner et Ebner (2010) préconisent de définir la stratégie RSE. En 2018, Le Standard de Liège décide de structurer les initiatives RSE qui se faisaient et vont mettre sur pied une stratégie RSE. Ils sont partis du concept des 3P, *People-Planet-Profit*, et y ont ajouté un quatrième P, la Performance (voir annexe 4), car « *tout ce qui tourne autour du Standard de Liège nous ramène toujours au terrain, au match et surtout aux résultats de l'équipe professionnelle. Je m'explique, si on est trois années d'affilée en play-offs 2, ça va être difficile de porter des projets ambitieux comme la RSE* ». Ils ont également combiné ces 4P avec les dix-sept objectifs de développement durable des Nations unies (voir annexe 5) pour développer la stratégie RSE.

Avant de définir la stratégie RSE, il est important de définir une mission et une vision de la politique RSE du club (Riordan et Fairbrass, 2013). En 2018, quand M. Gilbert et son associé M. Caillot ont présenté la stratégie RSE aux dirigeants, ils ont d'abord parlé de la mission et

vision du club en termes de politique RSE. La mission du Standard de Liège est « *de générer un impact positif et durable sur le territoire de Sclessin et ses alentours en portant des projets innovants et en multipliant et impliquant les différents acteurs* » et sa vision est « *de devenir le premier club éco responsable en 2025* ».

La stratégie RSE du Standard de Liège se compose de 4 axes stratégiques :

1. S'engager pour un stade co-responsable
2. S'engager dans une démarche sociale
3. S'engager pour une démarche environnementale
4. S'engager à pérenniser la stratégie RSE

Dans chaque axe stratégique, on retrouve des tactiques. Par exemple, pour le premier axe, les tactiques sont d'impliquer les collaborateurs directs, indirects et les supporters (voir annexe 6). De ces tactiques découlera le planning opérationnel. A titre d'exemple, pour la tactique qui implique les collaborateurs directs, il nous disait « *on veut que les employés du Standard soient sensibilisés à cette thématique, donc qu'est-ce que qu'on va faire avec les supporters par exemple on va faire une charte. Une charte avec des valeurs justement de durabilité, de respect puisque on est dans la co-responsabilité ici et qu'on va faire signer à un de nos clubs de supporter*s ».

L'environnement est également un aspect primordial dans les thématiques liées à la RSE dans le football (Fifka et Jaeger, 2020). Le Standard de Liège est pleinement conscient de cet aspect car dans la stratégie RSE, on retrouve l'axe stratégique « s'engager dans une démarche environnementale ». Le club est ambitieux et veut tendre vers un objectif carbone zéro.

Vient ensuite le choix de la structure organisationnelle. Dans leur étude, Zeimers et al. (2018) ont examiné trois formes organisationnelles pour intégrer la RSE, à savoir via une fondation, de manière interne ou bien le club s'engage dans un modèle de collaboration ou de partenariat. Au Standard de Liège, la RSE est développée de manière interne au club mais il existe aussi la Fondation Standard de Liège. Lors de l'entretien, M. Gilbert a dit clairement que la fondation ne faisait pas partie du club, mais « *évidemment les liens sont nombreux et indissociables mais c'est quelque chose de parallèle* ». La fondation n'a pas d'employés, il s'agit d'un conseil d'administration composé de quatre femmes qui donnent leur avis quand M. Caillot leur présente des projets RSE. Toutefois ces projets ne peuvent être qu'à caractère social. Les trois autres axes stratégiques sont développés de manière interne au club.

Dans la stratégie RSE, d'autres éléments importants sont à inclure tels que l'identification des parties prenantes clés ainsi que l'évaluation des pratiques RSE (Maon et al., 2009 ; Breitbarth et al., 2011). Ces deux aspects ont été analysés respectivement dans les hypothèses une et deux.

Un dernier élément primordial dans la stratégie RSE est la communication (O'Riordan et Fairbrass, 2014). Le Standard de Liège a créé son propre label « Standard engagé ». M. Gilbert nous expliquait qu'il s'agissait d'un visuel déposé. Grâce à ce label, le club décline toute la stratégie RSE dans les communiqués de presse, lors d'événements, etc. En d'autres termes, ce logo représente la stratégie RSE d'un point de vue visuel.

Concernant le Sporting de Charleroi, il n'y a pas de stratégie bien définie pour porter la RSE au niveau stratégique, comme exposé par Baumgartner et Ebner (2010). Néanmoins, on retrouve plusieurs éléments intéressants dans la manière dont le club intègre certaines pratiques.

Au niveau de la structure, le club possède une fondation indépendante, par laquelle la majorité de leurs actions RSE sont effectuées. Ils soutiennent régulièrement des projets sociétaux pour venir en aide aux personnes en difficulté. « *On a financé à 95% une camionnette qu'on a équipée de lave-linge, de sèche-linge pour les sans-abris, on a refait du sol au plafond une salle de gym pour l'école le Soleil Levant, on a réaménagé une classe pour permettre aux enfants trisomiques d'intégrer l'enseignement traditionnel* », nous raconte M. Chardon pour donner des exemples. Ces actions sont réalisées de manière plutôt spontanée et n'entrent pas dans des objectifs stratégiques précis.

L'environnement fait également partie des questions liées à la RSE dans le football (Fifka et Jaeger, 2020). A ce niveau-là, le club vient aussi de se lancer dans les voitures électriques en les mettant à disposition des joueurs. Quant à la construction du nouveau stade « *il est clair aussi qu'on va réellement prendre le temps nécessaire à ce qu'on puisse être le moins polluant possible* », affirme l'interviewé.

La gestion des parties prenantes est une étape importante dans la mise en place de la RSE (Moan et al., 2009). Les informations du club sur sa relation avec les parties prenantes sont à retrouver dans l'hypothèse une. Ceci vaut aussi pour l'évaluation de la RSE dans l'hypothèse deux.

Au Sporting de Charleroi, ils sont conscients de l'impact qu'un club de football peut avoir sur son environnement. C'est ce qu'exprime M. Chardon lorsqu'il dit « *on estime aussi être un acteur, on peut utiliser notre notoriété et notre influence à bon escient pour aider un maximum*

*de personnes en difficulté dans la mesure de nos possibilités évidemment* ». On y retrouve aussi l'aspect d'authenticité, dont parlaient déjà Heinze et al. (2014) concernant la RSE stratégique.

La communication avec les parties prenantes est un thème que soulignent O'Riordan et Fairbrass (2014). Le club du Sporting de Charleroi se rend compte de l'importance de cette visibilité « *il faut communiquer et faire savoir ce que la fondation fait, sinon finalement ça nous empêche d'avoir des dons, ce qui peut aider pas mal de monde* ».

Enfin, le club ne ferme pas la porte à l'idée d'intégrer la RSE de manière plus structurée. « *On n'est pas contre, je suis convaincu qu'il y a des gens extérieurs qui pourraient sans aucun doute nous aider à avancer mieux, à faire plus de choses* » conclut M. Chardon.

Pour l'Union Saint-Gilloise, on retrouve également cette prise de conscience développée par Maon et al. (2009). En effet, comme nous l'a expliqué M. Eliasy « *oui c'était vraiment une envie du management d'intégrer la RSE* ». Depuis 2018, le club a été racheté par des Britanniques et par conséquent, le conseil d'administration en est principalement composé. Comme nous le disait M. Eliasy « *en Angleterre il y a vraiment ce côté où les clubs sont impliqués à 100% dans la RSE* ». Les dirigeants voulaient retrouver cette philosophie RSE dans le club de l'Union.

Ensuite vient l'aspect de la vision et la mission du club pour la RSE (Riordan et Fairbrass, 2013). A l'Union Saint-Gilloise, en tant que club de football bruxellois proche de ses supporters, ils ressentent le besoin de donner en retour à la communauté locale. L'accent étant mis sur l'émancipation et sur le développement social et personnel de leurs groupes cibles, ce n'est pas une coïncidence si le leitmotiv de leur travail communautaire est "Rêver grand, travailler dur". Au niveau de la vision, elle est divisée en cinq piliers (voir annexe 7).

Après avoir défini la vision et la mission, il est judicieux de faire une analyse SWOT afin de déceler les forces et faiblesses du club ainsi que les opportunités et menaces pour bâtir sa stratégie RSE (Truyens et al., 2016). M. Eliasy a développé une analyse SWOT pour l'Union Saint-Gilloise, qui lui a permis d'avoir une évaluation générale du fonctionnement du club (voir annexe 8).

Pour ce qui est de la définition de la stratégie RSE expliquée par Baumgartner et Ebner (2010), l'Union Saint-Gilloise n'a pas réellement formalisé sur papier une stratégie RSE comme le Standard de Liège. Néanmoins depuis l'arrivée de M. Eliasy, les initiatives RSE au sein du club sont mieux structurées. Il a développé des objectifs stratégiques, comme « Encourager la lutte

contre le racisme » (voir annexe 9). Il nous disait « *Avant que j'arrive en mars 2019, c'était des one shot. On faisait des actions mais des actions qui était entre guillemets imposées par la Pro League donc on était en quelque sorte obligés d'y participer. Mais là c'est vrai que c'est plus structuré dans le sens où toutes nos actions sociales sont regroupées dans l'Union Fondation* ».

Quant à l'aspect environnemental de la stratégie RSE (Fifka et Jaeger, 2020), l'Union Saint-Gilloise est le seul club parmi les cinq interrogés à avoir un département « Sustainability » où travaillent deux personnes qui s'occupent de tous les aspects liés à l'environnement. Il nous expliquait « *c'est une envie de la part du propriétaire, du conseil d'administration qu'on soit un club qui est vert* ». Ils ont pour ambition de devenir un des clubs les plus verts de Belgique.

Quant aux trois possibilités de formes organisationnelles, l'Union Saint-Gilloise a fait le choix de développer la RSE de manière interne. Malgré le nom « Union Fondation », il ne s'agit pas d'une fondation car ils ne récoltent pas des fonds. Alain nous disait « *en effet le nom Union Fondation peut porter à confusion mais aujourd'hui beaucoup de clubs ont donné un nom spécifique à leur département où ils font des actions sociales. On veut faire la même chose pour donner de la visibilité aux projets mais également le branding pour que les gens se disent, oui c'est l'Union Fondation donc ils savent que c'est l'Union mais ça veut dire que c'est le potentiel de l'Union Saint-Gilloise* ».

Dans la stratégie RSE, vient ensuite l'identification des parties prenantes clés (Maon et al., 2009). Cette partie a été analysée dans l'hypothèse une. De même l'évaluation de la RSE l'a été dans l'hypothèse deux.

Au KAS Eupen, cette prise de conscience RSE développée par Maon et al. (2009) est présente puisque la devise du club est « Football For All ». Le club va au-delà des nonante minutes d'un match de football et ne se contente pas seulement de l'équipe professionnelle. Ils donnent en effet l'opportunité aux personnes avec un handicap, aux personnes âgées, aux jeunes sans ressources, etc., de participer à des entraînements.

Au niveau de la définition de la stratégie RSE expliquée par Baumgartner and Ebner (2010), le KAS Eupen n'a pas de stratégie formalisée comme le Standard de Liège. Néanmoins, Mme Loo nous expliquait que « *la RSE est intégrée à la stratégie globale du club car il s'agit de notre devise, more than football* ». En plus d'intégrer la RSE dans la stratégie générale, elle a défini des objectifs stratégiques qui sont en lien avec leur devise. « *Je pense que le plus important c'est de définir les objectifs, et chez nous, c'est vraiment le Football For All que j'ai déjà expliqué et aussi l'inclusion sociale. Voilà lié quand même à notre partenariat aussi avec*

*l'école, avec des joueurs qui logent dans l'internat et vraiment le mélange de différents groupes, c'est vraiment nos tâches principales avant tout ce qui est environnement et tout ça.* »

Le club est très impliqué dans l'aspect environnemental de la stratégie RSE (Fifka et Jaeger, 2020). Par exemple, avec la *Team Integration,* Mme Loo emmène les enfants à la forêt pour ramasser des déchets plastiques. Ils vont également, à la reprise, renoncer à l'utilisation de gobelets jetables pour les supporters. Se sentant concernés par le commerce équitable, le club essaie d'acheter de nombreux produits *Fair Trade* avec lesquels ils sont partenaires.

Concernant la structure, le KAS Eupen a fait le choix de ne pas passer par une fondation mais de développer la RSE de manière interne. Elle a souvent constaté « *qu'une fondation, c'est un peu comme l'enfant que le club ne veut pas avoir. Vous avez 10 000€, faites votre fondation, faites quelque chose de bien et ciao mais il n'y a pas vraiment de liaison avec le club* ».

Dans la stratégie RSE, vient ensuite l'identification des parties prenantes clés (Maon et al., 2009). Cette partie a été analysée dans l'hypothèse une. De même l'évaluation de la RSE l'a été dans l'hypothèse deux.

Le club du K. Beerschot V.A. ne possède actuellement pas de structure ou de stratégie RSE tel qu'énoncé par Baumgartner et Ebner (2010). Néanmoins, le club semble de plus en plus prendre conscience de l'importance d'intégrer la RSE au planning stratégique. Comme le disent Maon et al. (2009), la prise de conscience est la première étape avant d'implémenter la stratégie RSE. Cette prise de conscience s'est traduite par l'engagement récemment d'un manager RSE qui nous dit « *on a fait un plan qu'on a présenté au directeur* ». Il explique que le directeur était surpris par les idées proposées, il ne comprenait pas l'intérêt d'une stratégie RSE. « *Maintenant il comprend ça alors je pense qu'on va travailler de manière plus structurée* » exprime M. Weyts. La prise de conscience semble donc s'améliorer et le soutien du top management est primordial pour pouvoir développer une RSE efficace.

Le rôle du nouveau manager RSE sera de structurer la RSE et de définir une stratégie, ce qui rejoint les propos de Baumgartner et Ebner (2010). Son rôle auprès du club consiste à définir la mission, les valeurs, les actions concrètes ou bien encore les priorités de la future stratégie RSE. « *Pour l'instant, j'ai juste fait des recherches, préparer une structure, une stratégie, comment on va raconter l'histoire du Community au Beerschot. On va faire quoi etc* » nous dit-il.

Le club a préparé un plan avec trois priorités. D'une part, ils projettent d'organiser des *Comunnity Nights* durant lesquelles sont invitées des startups avec des projets sociaux. « *Je vais*

*les inviter au stade, qu'ils proposent leur idée comme un The Voice au Beerschot* » explique M. Weyts. C'est une manière pour ces startups de recevoir un *feedback* ou même un financement de la part des investisseurs présents. Leur deuxième priorité est d'organiser une offre sportive dans les écoles et d'organiser des tournois sur les terrains autour du stade avec des gens qui vivent dans la rue. Enfin, la dernière priorité est d'aider les personnes à trouver du travail en leur offrant la possibilité d'effectuer certains travaux pour le club. « *Peut-être, on pourrait donner des certificats qui expliquent qu'ils ont gagné des compétences chez nous dans le but de les aider à trouver un travail* » développe l'interviewé. Dans toutes ces pratiques, on retrouve l'intention d'instaurer des initiatives durables qui répondent à un réel besoin de la communauté, idée développée par Heinze et al. (2014).

De plus, ce plan s'accompagne d'objectifs très concrets, « *on va bien parler de ça et choisir des objectifs qui sont réalisables pour ne pas finir avec les mains vides. A la fin de l'année, on doit avoir des résultats* » explique le nouveau manager RSE. Par exemple, pour les *Community Nights* « *chaque trimestre, on va faire au minimum une nuit avec au minimum 3 organisations qui peuvent montrer quelque chose, et au minimum 5 stakeholders du côté business par exemple. Et ça, c'est un objectif très concret* ».

En revanche, concernant l'aspect environnemental de la stratégie RSE (Fifka et Jaeger, 2020), le K. Beerschot V.A. ne projette rien de précis pour l'instant, explique l'interviewé « *c'est possible qu'on fasse un petit projet de ça, mais ce n'est pas une chose durable en ce moment* ».

Certains facteurs concernant la gestion des parties prenantes (Maon et al., 2009) et prévus par le club ont été exposés dans l'hypothèse une. Les points se rapportant à l'évaluation des futures pratiques du club se retrouvent dans l'hypothèse deux.

L'aspect communicationnel, évoqué comme élément stratégique par O'Riordan et Fairbrass (2014) pour exposer les pratiques RSE aux différentes parties prenantes, est conçu par le club comme stratégique. « *Il faut parler d'une chose quantitative mais aussi qualitative. La combinaison de ces 2 sera très forte* », nous dit M. Weyts. C'est également un moyen d'intégrer la RSE dans la stratégie globale du club, comme le suggèrent Heinze et al. (2014). D'un point de vue marketing, cette communication permet aussi d'attirer des sponsors car ceux-ci veulent « *une histoire vraie avec un vrai impact dans la société* », continue M. Weyts.

# 6. Discussion et Recommandations

Un des aspects les plus importants quand un club veut développer une stratégie RSE est le soutien apporté par les dirigeants. Il faut que les dirigeants aient cette prise de conscience pour ainsi intégrer la politique RSE dans la stratégie globale du club de football (Maon et al., 2009). Tous les clubs que nous avons interrogés ont conscience de l'importance grandissante de la RSE. Néanmoins, le K. Beerschot V.A., par exemple, n'a engagé un consultant pour structurer et développer une stratégie RSE que cette année. Alors que le Standard de Liège ou l'Union Saint-Gilloise l'intègrent depuis quelques années maintenant. On remarque que la maturité dans la prise de conscience sur l'importance d'intégrer la RSE n'est pas équivalente dans les cinq clubs.

Au niveau des thématiques liées à la RSE (communautés, capital humain, supporters et membres, environnement commercial, conformité et environnement écologique) et décrites par Jäger et Fifka (2020), nous avons observé des différences entre les clubs et par conséquent une maturité inégale. En effet, l'Union Saint-Gilloise et le Standard de Liège ont déjà intégré l'aspect environnemental dans leur stratégie RSE. L'Union Saint Gilloise dispose d'un département *Sustainability* dans lequel deux personnes travaillent à plein temps ; quant au Standard de Liège, un de leurs axes stratégiques est « s'engager dans une démarche environnementale ». Ensuite, le KAS Eupen et le Sporting de Charleroi reconnaissent qu'il s'agit d'un aspect important de la RSE et réalisent des actions ponctuelles. Enfin, le K. Beerschot V.A. ne considère pas l'environnement comme une de ses priorités.

Concernant l'étape de définition de la stratégie que proposent Baumgartner et Ebner (2010), les résultats démontrent que certains clubs établissent un plan stratégique. À l'exception du Sporting de Charleroi, qui réalise des actions RSE moins structurées et sans objectifs stratégiques précis, l'ensemble des clubs interrogés ont une structure, pour certains plus développée que pour d'autres.

En termes stratégiques, la maturité du Standard de Liège semble être la plus élevée avec des procédures bien définies. Ils ont établi des objectifs stratégiques concrets à partir desquelles découlent différentes tactiques ainsi qu'un plan opérationnel lié à chacun des axes stratégiques. Ils intègrent également la discussion RSE lorsqu'ils dialoguent avec de potentiels sponsors et cherchent à s'approvisionner localement. La stratégie RSE rentre vraiment dans la stratégie globale du club comme le prônent Heinze et al. (2014). Les autres clubs présentent une maturité

inférieure et semblent moins développés à ce niveau-là. Ils ont défini des objectifs stratégiques mais sont moins formalisés et un planning opérationnel est souvent manquant.

Définir la mission et la vision entre aussi dans la définition de la stratégie (Riordan et Fairbrass, 2013), c'est un concept important dans l'instauration d'une stratégie RSE que l'on retrouve dans la brochure de la Pro League (Truyens et al., 2016). Nos résultats montrent que ce concept est présent chez les clubs qui possèdent un minimum de structure au niveau de la RSE.

Au sujet de la définition de la stratégie, on remarque que les clubs développent une stratégie à des niveaux de maturité différents. De manière générale, une formalisation avec des plans plus précis permettrait probablement d'augmenter la maturité de la RSE au sein des clubs.

En ce qui concerne le choix stratégique des trois différentes formes liées à la structure organisationnelle, mises en avant par Zeimers et al. (2018), les résultats montrent que les clubs consultés développent de manière interne les pratiques RSE.

Le Standard de Liège et le Sporting de Charleroi ont créé une fondation indépendante où il n'y a pas de collaborateurs. Les décisions se prennent en interne et certains projets sont réalisés via la fondation. Les trois autres clubs n'ont pas créé de fondation et développent la RSE de manière interne. L'ensemble des clubs développent donc bien une RSE interne à l'organisation, ce qui présente l'avantage de pouvoir cibler stratégiquement les ressources du club afin de répondre aux besoins spécifiques de la communauté (Husted, 2003). Nos résultats confirment également les propos de Zeimers et al. (2019) et de Fifka et Jaeger (2020) qui disent respectivement que la RSE s'intègre dans un département précis de l'organisation ou qu'un nouveau département RSE est créé. En effet, l'Union Saint-Gilloise a créé un département spécifique pour l'aspect environnemental et le KAS Eupen intègre la RSE dans son département communication. Néanmoins, on remarque que les clubs ne sont globalement pas assez matures pour prendre une décision stratégique en termes de structure organisationnelle. Les clubs ne disposant pas d'assez de moyens humains mobilisés autour du développement de la RSE, la possibilité de pouvoir externaliser la RSE au moyen d'une fondation totalement indépendante n'est pas envisageable. Le niveau de maturité des clubs ne permet pas encore de faire ce choix stratégique.

L'une des étapes de l'implémentation de la stratégie RSE dans les clubs de football professionnel consiste à identifier, intégrer et ensuite gérer la relation avec l'ensemble des parties prenantes (Maon et al., 2009 ; Carroll et Buchholtz, 2012). Cette étape est globalement bien réalisée par les clubs que nous avons interrogés.

La plupart des clubs intègrent les parties prenantes internes et externes dans le dialogue concernant la stratégie RSE. C'est un concept qui est clair et structuré du côté du Standard de Liège, notamment où l'une de leurs tactiques consiste à impliquer les collaborateurs directs, indirects et les supporters. Le KAS Eupen fonctionne aussi en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans la discussion RSE par le biais de réunions régulières. De la même manière, le K. Beerschot V.A. compte également faire participer tout le monde lorsque la stratégie sera lancée. De plus, dans l'idée d'identifier correctement les parties prenantes clés, le club du K. Beerschot V.A. s'est inspiré de la brochure de la Pro League (Truyens et al., 2016) en réalisant une carte des différentes parties prenantes (voir annexe 2).

Pour l'Union Saint-Gilloise et le Sporting de Charleroi, la maturité semble moins élevée à ce niveau-là. Bien que l'Union soit très actif dans le dialogue avec les parties externes en étant fort présent sur le terrain, la contribution des collaborateurs internes du club est faible. On ne retrouve pas de discussions régulières entre les différents acteurs du club. Pour Charleroi, il n'y a pas de réelle structure quant aux relations avec les parties prenantes et des discussions ont lieu lorsque le besoin s'en fait sentir.

Cette intégration des parties prenantes permet aux clubs d'identifier plus facilement les réels besoins auxquels ils vont pouvoir répondre en termes RSE. L'identification des besoins passe par un dialogue avec les différentes parties prenantes (Heinze et al., 2014 ; Babiak et Kihl, 2018). Du fait de sa forte présence sur le terrain, l'Union Saint-Gilloise arrive à avoir de bons *feedbacks* concernant sa relation avec les partenaires externes ; des initiatives ont dès lors vu le jour suite à l'identification de nouveaux besoins. À côté de cela, la maturité semble moins développée au sein du football professionnel en Belgique concernant l'analyse des besoins. Plusieurs clubs nous ont fait part qu'il y avait un suivi mais de grands moyens ne sont pas mobilisés afin d'identifier au mieux les besoins de la communauté, comme exprimé par Heinze et al. (2014). Nos résultats confirment la critique de Banda et Gultresa (2015) qui affirment que la consultation des groupes d'utilisateurs sur leurs besoins ne fait pas encore partie intégrante des stratégies des organisations sportives professionnelles.

D'autres thématiques liées à la gestion des parties prenantes telles que les partenariats mutuellement bénéfiques, le rôle d'intermédiaire joué par le club entre les différentes partenaires, l'alignement des partenariats avec les pratiques RSE développées par le club ou encore la création de valeurs par l'échange mutuel (Heinze et al., 2014 ; Babiak et Kihl, 2018 ; Walters et Anagnostopoulos, 2012 ; Van Huijstee et Glasbergen, 2008), sont présentes partiellement au sein des clubs.

Comme on peut le voir dans nos résultats, la majorité des clubs interrogés ont compris qu'un dialogue régulier avec les parties prenantes permet de créer de la valeur et d'augmenter l'efficacité des pratiques. De manière générale, les clubs recherchent des partenariats pour un échange mutuellement bénéfique. Sur ces points, on sent une certaine maturité des clubs, à l'exception du Sporting de Charleroi qui n'établit pas de plan précis.

Les résultats montrent aussi que globalement, les clubs vont s'allier avec des partenaires ayant une vision et des initiatives RSE similaires. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas pour tous les projets. Par exemple, au Sporting de Charleroi, il serait préférable d'opter pour un partenaire plus impliqué dans la récolte des vivres. En effet, le partenaire actuel apporte un soutien financier mais il serait plus stratégique de s'allier avec un partenaire qui apporte aussi des ressources humaines. De même pour le KAS Eupen qui a collaboré avec « Mc Donald » afin de soutenir le *Kids Club*.

Enfin, certains clubs jouent aussi un rôle d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes, ce qui permet d'augmenter les synergies. À titre d'exemple, le K. Beerschot V.A. projette de rassembler plusieurs parties prenantes lors de leurs *Community Nights*, de même pour le « Hackaton » du Standard. Bien que certains clubs proposent ce type de pratiques, d'autres sont moins actifs dans ce rôle d'intermédiaire et pourraient essayer de le développer pour devenir plus mature.

Bien que les clubs développent des initiatives pour travailler avec l'ensemble des parties prenantes, on ne retrouve pas encore de procédures formalisées tel le processus de gestion des partenariats que développent Walters et Anagnostopoulos (2012).

Concernant la Pro League, les résultats montrent que le partenariat n'est pas toujours optimal ni mutuellement bénéfique pour les clubs interrogés. Il y a un manque de synergies avec certains clubs qui ont l'impression de ne pas être écoutés. Comme l'avaient fait remarquer Walker et Parent (2010), les instances nationales développent une stratégie RSE plutôt macro-organisationnelle, alors que les clubs ont une approche micro-organisationnelle avec une stratégie plus locale. Une meilleure communication entre les clubs et la Pro League permettrait de réduire ces tensions stratégiques observées avec le KAS Eupen notamment.

Le réseau EFDN se démarque aussi comme une organisation qui apporte un plus à la stratégie RSE des clubs qui en sont membres. Les différents échanges entre les clubs membres et l'EFDN se sont avérés très instructifs. C'est une manière de développer des nouvelles idées en s'inspirant d'autres bonnes pratiques. Il serait probablement intéressant que les clubs qui ne

sont pas membres s'y affilient, ils franchiraient un pas supplémentaire en termes de stratégie RSE.

En règle générale, les résultats démontrent que certains aspects sont déjà bien intégrés par les clubs en matière de gestion des parties prenantes. Cependant, d'autres thématiques sont moins bien implantées telles que l'identification des besoins ou encore le rôle d'intermédiaire entre les partenaires. Le peu de moyen humains ne permet pas de les développer de manière efficace. De ce fait, la maturité pourrait à l'avenir s'améliorer en y mettant plus de moyens.

Au niveau de la communication des pratiques RSE, la maturité n'est ni faible ni élevée. On retrouve les aspects évoqués par Manoli (2015) sur les moyens de communiquer sur les initiatives RSE auprès des supporters, des médias et du public. De manière générale, tous les clubs communiquent dans leurs médias comme sur la page officielle du club, Linkedin ou bien encore Facebook. Néanmoins, le Standard de Liège se distingue des autres clubs par la création de leur label déposé « Standard engagé » (voir annexe 10). Il serait judicieux pour les autres clubs de déposer également un label pour pouvoir décliner toute la stratégie RSE dans tout ce qui est communiqué de presse, visuel lors d'événements, etc.

Concernant l'évaluation des pratiques RSE dans les clubs que nous avons interrogés, la marge de progression est évidente au vu des réponses récoltées. En effet, après les avoir interrogés, nous avons remarqué que tous avaient conscience de l'importance que représentait l'évaluation des initiatives RSE. Tous les clubs définissent des objectifs avant chaque initiative RSE mais uniquement le Standard de Liège incorpore des indicateurs de performance (KPI) à ces objectifs. En effet, comme expliqué dans l'hypothèse deux, seul le Standard de Liège a formalisé un processus. Ils utilisent un tableau de bord opérationnel pour évaluer chaque initiative RSE, dans lequel on va retrouver notamment des objectifs et indicateurs de performance (voir annexe 3). Ce tableau opérationnel se rapproche du tableau de bord de la performance RSE de Breitbarth et al. (2011), qui inclut également des objectifs et indicateurs de performance. Pourtant les objectifs et les indicateurs de performance qu'on retrouve chez Breitbarth et al. (2011) sont orientés sur le thème de la RSE. Dans les cinq clubs, les objectifs utilisés n'étaient pas en lien avec la RSE. Il s'agissait plus d'objectifs liés à la performance de manière générale mais pas spécifiques à la RSE.

Une autre méthode pour mesurer l'impact social de la RSE est recommandée par King (2014) qui propose un modèle de retour social sur investissement (SROI). Entreprendre une évaluation SROI consiste à déterminer si une intervention a eu l'impact escompté et dans quelle mesure.

Le SROI est fondé sur des principes spécifiques, notamment la nécessité d'impliquer les parties prenantes dans la détermination de la valeur d'une initiative RSE. Lors de nos entretiens, nous avons constaté que cette notion d'impliquer les parties prenantes dans l'évaluation de la RSE n'est pas très présente. Certes les clubs établissent un dialogue récurrent avec certains partenaires pour vérifier que tout se passe bien, mais ils ne vont pas organiser des réunions pour parler spécifiquement de l'évaluation des initiatives RSE. Pour le moment, tout se fait oralement et l'idéal serait de formaliser.

Une autre méthode pour évaluer la RSE est de demander l'avis des participants aux activités RSE. Les réponses obtenues lors de nos entretiens étaient quasiment similaires, avec un ressenti positif des participants. Le KAS Eupen va un peu plus loin dans la démarche et pour leur projet *team integration*, ils ont distribué un questionnaire pour obtenir du *feedback*. De manière générale, tout se fait oralement et il faudrait accorder plus de temps à ce *feedback* des participants. Par exemple, dans leur étude, Walker et al. (2015) ont développé un programme d'évaluation pour les clubs de football en Angleterre. Ils proposent d'utiliser une approche à méthode mixte pour évaluer l'impact créé. Sur le plan quantitatif, les auteurs suggèrent de distribuer des questionnaires avant et après l'intervention. Pour la partie qualitative, ils recommandent d'organiser des entretiens avec les participants deux semaines après l'activité.

Sur base des six phases de développement de la RSE dans le football de Kolyperas et al. (2015) et des résultats obtenus lors de nos entretiens, nous posons la maturité RSE des clubs de football professionnel en Belgique à hauteur de la phase quatre, représentant la *corporatisation*.

Il s'agit de la phase où le club commence à prendre conscience de la plus-value que peut amener la RSE et au cours de laquelle l'organisation commence à intégrer de nouvelles structures pour implémenter des activités de type RSE. Dans une optique stratégique, les clubs de l'Union Saint-Gilloise, de K. Beerschot V.A. et du KAS Eupen en sont précisément à ce niveau de maturité. Comme développé précédemment dans la discussion, ces clubs commencent à développer la RSE de manière authentique en créant des fondations ou bien des départements spécifiquement dédiés à la RSE. La RSE commence à se mettre en place de manière authentique avec des motivations internes plutôt que par des pressions externes.

Le club du Sporting de Charleroi semble être une phase de maturité en dessous, à hauteur de la *socialisation*. Comme l'exprime cette phase, le club commence à multiplier ses initiatives RSE en allant au-delà des perspectives légales et économiques de la définition de la RSE de Carroll (1979). Néanmoins, les pratiques ne deviennent pas encore partie intégrante de la structure

organisationnelle et sont toujours développées principalement à la suite de pressions sociales externes à l'organisation.

Enfin, le niveau de maturité du Standard de Liège se situe entre la phase quatre de *corporatisation* et la phase cinq de la *séparation*. Le plan stratégique RSE qu'ils développent montre qu'ils ont atteint la phase quatre avec des pratiques authentiques et des motivations internes à l'organisation, tout en devenant également partie intégrante de la structure organisationnelle. De plus, le club possède aussi une fondation qui l'aide notamment à établir des liens avec d'autres organisations à but non lucratif, comme on peut entrevoir dans la phase de *séparation*. Néanmoins, cette fondation ne fonctionne pas encore de manière indépendante avec des collaborateurs. De manière à pouvoir se développer dans cette phase et atteindre la phase six de *l'intégration*, le club devra encore grandir et mettre en place une plus grande structure autour de cette fondation. Différentes équipes de collaborateurs devront être mises en place ainsi que des structures d'interconnexion entre le club et la fondation pour optimiser l'alignement de la culture organisationnelle et de la stratégie entre les deux.

D'après notre étude, la phase quatre de *corporatisation* est dès lors le niveau de maturité moyen des clubs de football professionnel en Belgique pour l'instant.

# 7. Conclusion

L'évaluation de la maturité de la RSE stratégique des clubs de football professionnel en Belgique était l'objectif principal de cette étude. Par l'analyse faite de la littérature sur le sujet, nous avons constaté que la RSE stratégique dans le football est un concept qui a pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie.

Des structures avec des plans stratégiques guidés par des objectifs bien précis ont commencé à être développées par certains auteurs afin de mettre en place la RSE (Maon et al., 2009 ; Walters et Anagnostopoulos, 2012 ; Heinze et al., 2014 ; Zeimers et al., 2018). Par la suite, nous avons pu identifier les facteurs importants dans l'instauration d'une RSE stratégique au niveau des clubs de football professionnel. Nous y retrouvons entre autres le dialogue avec les parties prenantes, l'évaluation et l'amélioration continue des pratiques RSE mises en place ainsi que l'intégration de la RSE à la stratégie globale du club.

Nous avons donc confronté ces différents aspects en réalisant des entretiens avec les responsables RSE de cinq clubs évoluant de manière professionnelle en Belgique. Il en ressort que les clubs mettent davantage en place des structures afin d'intégrer stratégiquement la RSE. Néanmoins, ces structures sont encore petites et ne permettent pas encore d'avoir des plans stratégiques des plus développés. A ce niveau-là, un seul club se distingue grâce à une stratégie plus formalisée et plus complète.

La littérature nous a aussi permis de découvrir qu'il existe plusieurs phases dans le développement de la RSE au sein des clubs de football professionnel, qui correspondent chacune à des niveaux de maturité différents (Kolyperas et al., 2015).

En croisant les résultats obtenus lors de nos entretiens avec les aspects théoriques reflétant la mise en place d'une RSE stratégique, nous en sommes arrivés à la conclusion que la maturité des clubs de football professionnel en Belgique correspond en moyenne à la phase quatre, appelée *corporatisation*.

L'état de maturité des clubs reflètent bien cette phase, correspondant au fait que les clubs commencent à prendre conscience de la plus-value de la RSE et à l'implémenter de manière authentique en interne et non suite à des pressions sociales externes. Les résultats démontrent également que les clubs développent progressivement des départements et des fondations RSE

et intègrent la RSE dans la structure organisationnelle. Ce qui est caractéristique également de la phase de *corporatisation*.

De manière générale, nos résultats permettent d'avoir une vision plus précise de l'état de maturité dans lequel se situe la RSE stratégique du football professionnel en Belgique. Nous espérons que notre étude permettra aux clubs de continuer à grandir en termes de RSE dans un contexte où celle-ci devient primordiale à intégrer dans le management sportif.

# 8. Limitations et recherches futures

La limite la plus importante de ce mémoire est sans doute la taille de l'échantillon pour évaluer l'état de maturité de la RSE stratégique des clubs de football professionnel en Belgique. Celui-ci n'est composé que de cinq des vingt-huit clubs professionnels évoluant en Belgique. Bien que notre échantillon soit assez varié avec des clubs aux caractéristiques différentes en termes d'infrastructures, de budget, d'image ou bien encore de localisation avec un club évoluant en communauté germanophone, un autre en Flandre, un autre à Bruxelles et deux en Wallonie, il aurait été préférable d'interroger davantage de clubs de football permettant de ce fait une meilleure généralisation des résultats obtenus. Par conséquent, pour des recherches futures, il est recommandé d'inclure les vingt-huit clubs de football professionnel en Belgique pour se faire une idée générale de la maturité de la stratégie RSE des clubs.

Une autre limite à prendre en compte est le peu de temps et de moyens que nous avons eus pour écrire ce mémoire. Nous sommes deux étudiants qui sommes passionnés par le sport mais nous ne sommes pas des experts. Il faut prendre en compte qu'il s'agit d'un travail de fin d'étude.

Il aurait aussi été intéressant d'interroger d'autres parties prenantes, telles que les supporters, les sponsors, les fournisseurs, etc., des clubs de football et ainsi venir corroborer les informations relevées auprès des responsables des clubs avec celles de ces parties prenantes. Des recherches futures permettraient d'analyser la RSE en ayant le point de vue d'autres parties prenantes clés dans l'élaboration d'une stratégie RSE.

Une autre limite à considérer est la pandémie sanitaire à laquelle nous faisons face depuis un an et demi. Nous avons pu constater lors de nos entretiens avec les différents clubs, que le Covid avait ralenti voire stoppé pour certains la croissance de la RSE.

Il serait également intéressant de comparer cette maturité RSE des clubs de football professionnel en Belgique avec d'autres pays européens, comme l'Angleterre ou l'Allemagne où les pratiques RSE sont implantées depuis de nombreuses années avec une maturité supérieure à celle de la Belgique.

# 9. Bibliographie

## 9.1 Articles scientifiques


Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations : Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, *14*(3), 259-281. https://doi.org/10.1080/16184742.2014.897736

Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football : Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *3*(4), 268-284. https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, *1*(3), 257-276. https://doi.org/10.1177/152700250000100304

Babiak, K., & Kihl, L. A. (2018). A Case Study of Stakeholder Dialogue in Professional Sport : An Example of CSR Engagement. *Business and Society Review*, *123*(1), 119-149. https://doi.org/10.1111/basr.12137

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility : Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(1), 11-24. https://doi.org/10.1002/csr.229

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport : Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, *23*, 717-742. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717

Banda, D., & Gultresa, I. (2015). Using Sport-for-Development experiences to inform CSR design and implementation : Euroleague Basketball's One Team programme.

*Corporate Governance International Journal of Business in Society*.

Barbara Downe-Wamboldt RN, P. (1992). Content analysis : Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, *13*(3), 313-321. https://doi.org/10.1080/07399339209516006

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies : Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, *18*(2), 76-89. https://doi.org/10.1002/sd.447

Boddy, C. R. (2016). *Sample size for qualitative research*. *19(4)*, 426-432. https://doi.org/doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/QMR-06-2016-0053

Bonini, S. M. J., Mendonca, L. T., & Oppenheim, J. M. (2006). *When social issues become strategic*. 20-32.

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

Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals : Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, *53*(6), 721-737. https://doi.org/10.1002/tie.20448

Britten, N. (1995). Qualitative Research : Qualitative interviews in medical research. *BMJ*, *311*(6999), 251-253. https://doi.org/10.1136/bmj.311.6999.251

Brown, T. J. (1998). Corporate Associations in Marketing : Antecedents and Consequences. *Corporate Reputation Review*, *1*(3), 215-233. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540045

Bruch, H., & Walter, F. (2005). *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*. 9.

Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management*

*Review*, *32*(3), 946-967. https://doi.org/10.2307/20159343

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505. https://doi.org/10.2307/257850

Cobourn, S., & Frawley, S. (2017). CSR in professional sport : An examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, *22*(2), 113-126. https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, *2*(3), 70-76. https://doi.org/10.2307/41166246

Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in Stakeholde Expectations : And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, *44*(2), 185-193. https://doi.org/10.1023/A:1023399732720

Dean, D. H. (2002). Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsorship : Measuring the Effects on Corporate Community Relations. *Journal of Advertising*, *31*(4), 77-87. https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673687

Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2020). CSR in professional European football : An integrative framework. *Soccer & Society*, *21*(1), 61-78. https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840

François, A., & Bayle, E. (2014). Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français. *Revue de lorganisation responsable, Vol. 9*(2), 5-20.

Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, *21*(2), 109-127. https://doi.org/10.1108/09555340910940123

Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport : Critical issues and future possibilities. *Corporate Governance*, *15*(2), 243-248. https://doi.org/10.1108/CG-10-2014-0120

Heinze, K. L., Soderstrom, S., & Zdroik, J. (2014). Toward Strategic and Authentic Corporate

Social Responsibility in Professional Sport : A Case Study of the Detroit Lions. *Journal of Sport Management*, *28*(6), 672-686. https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0307

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, *15*(9), 1277-1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

Huijstee, M. van, & Glasbergen, P. (2008). The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(5), 298-310. https://doi.org/10.1002/csr.171

Husted, B. W. (2003). Governance Choices for Corporate Social Responsibility : To Contribute, Collaborate or Internalize? *Long Range Planning*, *36*(5), 481-498. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00115-8

Inoue, Y., Mahan, J. E., & Kent, A. (2013). Enhancing the benefits of professional sport philanthropy : The roles of corporate ability and communication strategies. *Sport Management Review*, *16*(3), 314-325. https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.003

IOAKIMIDIS, M., Stergioulas, A., & Tripolitsioti, A. (2006). Environmental resposibility in the sport industry. *Choregia*, 103-116. https://doi.org/10.4127/ch.2006.2.1-2.103-116

Jäger, J., & Fifka, M. (2020). A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. *Soccer & Society*, *21*(7), 802-820. https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1749052

Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility : A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, *82*(1), 213-231. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4

Jenkins, H., & James, L. (s. d.). *It's Not Just a Game : Community work in the UK Football Industry and Approaches to Corporate Social Responsibility*. 41.

Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder Pressures And Environmental Performance. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 145-159. https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785799

Kim, K. (Anthony), Byon, K. K., Song, H., & Kim, K. (2018). Internal contributions to initiating corporate social responsibility in sport organizations. *Management Decision*, *56*(8), 1804-1817. https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0369

King, N. (2014). Making the case for sport and recreation services : The utility of social return on investment (SROI) analysis. *International Journal of Public Sector Management*, *27*(2), 152-164. https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2013-0052

Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, *42*(8), 1199-1214. https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1199

Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation : Empirical Evidence From Professional Team Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, *30*(6), 702-719. https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0032

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

Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *10*(1-2), 83-103. https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043612

Lantos, G. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. Journal of Consumer Marketing, 18, 595-630. *Journal of Consumer Marketing*, *18*, 595-630. https://doi.org/10.1108/07363760110410281

Lee, S. P., Heinze, K., & Lu, L. D. (2018). Warmth, Competence, and Willingness to Donate : How Perceptions of Partner Organizations Affect Support of Corporate Social Responsibility Initiatives in Professional Sport. *Journal of Sport and Social Issues, 42*(1), 23-48. https://doi.org/10.1177/0193723517731876

Lovins, A. (1999). *A Road Map for Natural Capitalism*. 16.

Manoli, A. E. (2015). Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry. *Journal of Promotion Management, 21*(3), 335-350. https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the organization as a system : The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems Research and Behavioral Science, 25*(3), 413-426. https://doi.org/10.1002/sres.900

Martinet, A., & Payaud, M. (2008). *Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies*. *180*. https://doi.org/10.3166/RFG.180.199-214

Mayring, P. (2007). *On generalization in qualitatively oriented research*. *8 (3)*. https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/on-generalization-qualitatively-oriented-research/docview/869241257/se-2?accountid=12156

Morse, J. M. (2000). Determining Sample Size. *Qualitative Health Research, 10*(1), 3-5. https://doi.org/10.1177/104973200129118183

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication : Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review, 15*(4), 323-338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review, 16*(1), 145-179. https://doi.org/10.2307/258610

O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement : A New

Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, *125*(1), 121-145. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x

Porter, M., & Kramer, M. (2007). Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*, *84*, 78-92, 163.

Quairel, F. (2011). *ISO 26000 ou la « normalisation » de la responsabilité sociétale des organisations*. https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/7467

S, C. (1997). Content analysis : Concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, *4*(3), 5-16. https://doi.org/10.7748/nr.4.3.5.s2

Sarkar, R. (2008). Public policy and corporate environmental behaviour : A broader view. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(5), 281-297. https://doi.org/10.1002/csr.167

Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the Game : Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, *91*(3), 433-450. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0

Slack, R., & Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs : The first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, *9*(1), 17-28. https://doi.org/10.1108/09675420810886105

Smith, A. C. T., Westerbeek, H. M., Trobe, L., & Trobe, L. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 43-54.

Stewart, B., & Smith, A. (1999). The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, *2*(1), 87-99. https://doi.org/10.1080/11745398.1999.10600874

Szwajkowski, E., & Figlewicz, R. E. (1999). Evaluating Corporate Performance : A Comparison Of The Fortune Reputation Survey And The Socrates Social Rating

Database. *Journal of Managerial Issues*, *11*(2), 137-154.

Theeboom, M., & van Eekeren, F. (2012). *COMMUNITY WORK OF BELGIAN FOOTBALL CLUBS IN THE FIRST AND SECOND DIVISION*. 2.

Trendafiova, S., Ziakas, V., & Sparvero, E. (2017). Linking corporate social responsibility in sport with community development : An added source of community value. *Sport in Society*, *20*(7), 938-956. https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1221935

Trotter II, R. (2012). Qualitative research sample design and sample size : Resolving and unresolved issues and inferential imperatives. *Preventive medicine*, *55*. https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2012.07.003

Truyens, J., Theeboom, M., & Bever, S. V. (2016). *BROCHUREPLANIFICATION STRATÉGIQUE FONCTIONNE- MENT COMMUNITY*. 32.

University of Alberta, Ellis, J., Janjic-Watrich, V., Macris, V., & Marynowski, R. (2011). Using Exploratory Interviews to Re-frame Planned Research on Classroom Issues. *Northwest Journal of Teacher Education*, *9*(1). https://doi.org/10.15760/nwjte.2011.9.1.1

Walker, M., Hills, S., & Heere, B. (2017). Evaluating a Socially Responsible Employment Program : Beneficiary Impacts and Stakeholder Perceptions. *Journal of Business Ethics*, *143*(1), 53-70. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2801-3

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

Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, *13*(3), 198-213. https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003

Walters, D. G., & Tacon, R. (2011). *Corporate Social Responsibility in European Football*.

102.

Walters, G. (2009). *Corporate Social Responsibility through Sport : The Community Sports Trust Model as a CSR Delivery Agency*. *35*, 81-94.

Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European Review*, *21*(4), 417-433. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x

Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations : An Integrative Review. *Journal of Sport Management*, *32*(6), 511-530. https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227

Watson, N. (2000). Football in the community : 'What's the score?'. *Soccer & Society*, *1*(1), 114-125. https://doi.org/10.1080/14660970008721253

## 9.2 Ouvrages de référence

Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). *More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL*. *Sport Marketing Quarterly*.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2007). *Corporate Social Responsibility in Professional Sport*.

Barbu, C. M., Logofătu, M., & Olari, C. (2019). ISO 26000 : A Vital Vector in Interconnecting the Human Resource Management Standards. In S. O. Idowu, C. Sitnikov, & L. Moratis (Éds.), *ISO 26000—A Standardized View on Corporate Social Responsibility : Practices, Cases and Controversies* (p. 29-45). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3_3

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2011). *Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.

Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

Holme, R., Watts, P., & World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility : Making good business sense January 2000*. WBCSD.

Lucas, M., & Suneja, V. (2000). *Understanding Business : Environments*. Psychology Press.

McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*.

Neutens, J. J., & Rubinson, L. (2002). *Neutens & Rubinson, Research Techniques for the Health Sciences, 3rd Edition | Pearson* (5e éd.). Pearson. https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/program/Neutens-Research-Techniques-for-the-Health-Sciences-3rd-Edition/PGM513221.html

Salcines, J. L. P., Babiak, K., & Walters, G. (2013). *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. Routledge.

Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Etudes de marchés : Méthodes et Outils* (4e éd.). De Boeck Supérieur.

Watson, L., Hamil, S., & Walters, G. (2013). The model of governance at FC Barcelona : Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. In *Who Owns Football?* (p. 143-172). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315878324-13

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in football. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Éds.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (1re éd., p. 114-130). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351262804-10

## 9.3 Sites internet

*2006 FIFA World Cup™ Broadcast Wider, Longer and Farther than ever Before | News | Sportcal*. (s. d.). Consulté 20 mai 2021, à l'adresse https://www.sportcal.com/News/PressReleases/409

Gaspard, C. (2019, octobre 30). *L'entretien semi-directif : Définition, caractéristiques et étapes*. Scribbr. https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/

*Pro League*. (s. d.-a). [A propos de la Pro League]. Consulté 21 mai 2021, à l'adresse https://proleague.be/fr/pl/a-propos-de-la-pro-league

*Pro League*. (s. d.-b). [Footbal & Community]. Consulté 21 mai 2021, à l'adresse https://proleague.be/fr/pl/football-and-community

*Who we are—European Football for Development Network (EFDN)*. (s. d.). European Football for Development Network. Consulté 21 mai 2021, à l'adresse http://www.efdn.org/about-efdn/who-we-are-efdn/

## 9.4 Autres

OL Groupe. (2012). *Rapport semestriel au 31 décembre 2012*. file:///C:/Users/lisma/Downloads/ACTUS-0-5067-olg-actualisation-ddr-2011-2012%20(1).pdf

# 10. Annexes

## ***Annexe 1***

- **Guide d'entretien**

*Introduction du sujet*

L'entretien d'aujourd'hui a pour but de comprendre dans quelle mesure la RSE est appliquée dans l'organisation (le club). Ces pratiques ont émergé dans le monde du sport il y a déjà quelques années maintenant et prennent de plus en plus d'ampleur. De nombreux travaux afin de mieux comprendre ce phénomène dans le sport et dans le football ont déjà été réalisés. Ceci a permis de découvrir que les organisations sportives possèdent des facteurs uniques qui sont intéressants en vue d'étudier leur façon de développer des pratiques RSE (Citer certains facteurs). Au fil du temps, on remarque que ces pratiques RSE deviennent une partie intégrante de la stratégie d'un club de football. C'est ainsi que nous avons pour but d'analyser le niveau de maturité des pratiques RSE qui sont développées dans les clubs de football professionnels en Belgique. Pour ce faire, nous avons préparé une série de thèmes à aborder afin de comprendre comment l'organisation fonctionne en terme de stratégie RSE.

*Généralités*

Combien de personnes travaillent dans le club ?

Est-ce qu'une personne au sein du club est uniquement chargée de développer la RSE ?

Combien de personnes s'occupent de la stratégie RSE ?

Depuis combien de temps la RSE est développée au sein du club ?

Quel regard porte le football de manière générale sur la RSE ?

Quelle est la vision du club à propos de la RSE ?

Quelles sont les motivations à mettre en place une stratégie RSE ?

*Structure*

Comment s’organise la structure RSE au niveau du club ? (Structure indépendante - intégrée dans l’organisation)

Dans quelle mesure la collaboration avec la stratégie globale du club s’effectue ? Existe-t-il des réunions organisées spécialement à cet effet par exemple ?

*La mise en place de la RSE*

Quels types de pratiques sont actuellement mises en place ?

Comment le club s’organise et décide des pratiques à mettre en place ?

L’analyse des besoins externes et des ressources internes sont-elles prises en compte ? Si oui, comment ?

Au niveau environnemental, quels sont les efforts déjà mis en place par le club ?

*Les partenaires et parties prenantes*

Est-ce que le club s’allie avec beaucoup de partenaires pour mettre en place les pratiques ? Comment le club s’y prend pour choisir ces partenaires ? Est-ce que ce sont toujours les mêmes ?

Comment le club gère-t-il la relation avec les différentes parties prenantes ?

Dans quel sens ces partenariats vous paraissent mutuellement bénéfiques ?

Est-ce que le club organise régulièrement des réunions avec tous les partenaires différents ? Si oui, comment cela s’organise et à quelle fréquence ?

*La performance*

Comment le club s’y prend -il pour vérifier l’efficacité de ses pratiques RSE ?

La méthode d’amélioration continue PDCA (Plan-Do-Check-Act) est souvent évoquée dans le monde stratégique, le club s'inspire -t -il aussi de ce concept ? et dans quelle(s) mesure(s) ?

Quel rôle joue l’ensemble des parties prenantes dans ce processus d’évaluation ?

Dans quelle mesure le club adapte-il les feedbacks qu'il reçoit à propos de ses initiatives RSE ?

*Les difficultés*

Quelles sont les principales difficultés que le club rencontre dans l'implémentation de ses pratiques RSE ?

Est-ce que des moyens supplémentaires dont disposerait le club permettrait de mieux répondre aux besoins en terme de RSE ? A quoi pensez-vous en particulier ?

*Le soutien*

Que pensez-vous du soutien des instances du football belges (Pro League, RBFA) concernant l'implémentation de vos pratiques RSE ?

Quel rôle a joué la brochure de la Pro League en ce qui concerne la stratégie RSE actuelle du club ?

Quelles sont les autres sources de soutien ou d'inspiration à partir desquelles le club s'inspire ?

***Annexe 2***

# Stakeholderkaart

Beerschot

- Bestuursleden/directie
- Communicatiemanagement
- Commercieel management
- Hospitality management

Lokale overheden

- District Antwerpen
- Stad Antwerpen

Voetbalbond

- Pro League

Maatschappelijk geëngageerde organisaties

- Football Changes Lives
- Younited Beerschot
- ArmenTekort?
- CAW
- Flexpack/Nektari VZW

Supportersorganisaties

- Beerschot Student Community
- Armata Viola
- Beerschot Young Business Club

Commerciële partners

- Pro League
- District Antwerpen
- Sponsoren

Actoren in de wijk

- Deelnemers jeugdoverleg Kiel

Doelgroepen

- Kansarme kinderen uit de wijk
- Dak –en thuislozen
- Werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt
- ....

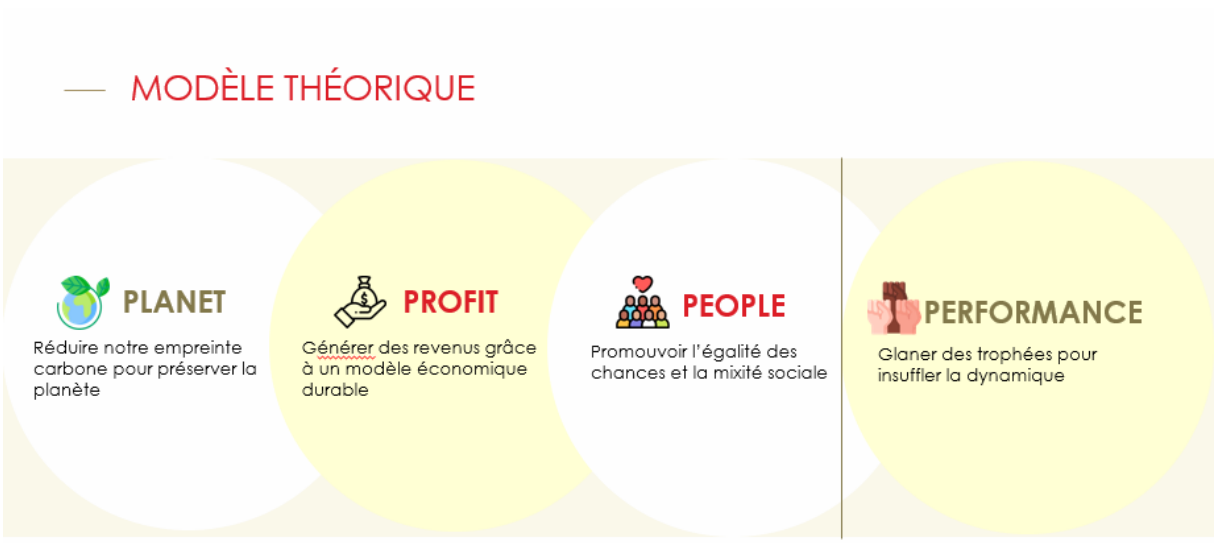
Klankbordgroep

- Felix Van Roost
- Guy Van Hecke
- Metin Özcan
- Afgevaardigde Younited Beerschot
- Jan Cas

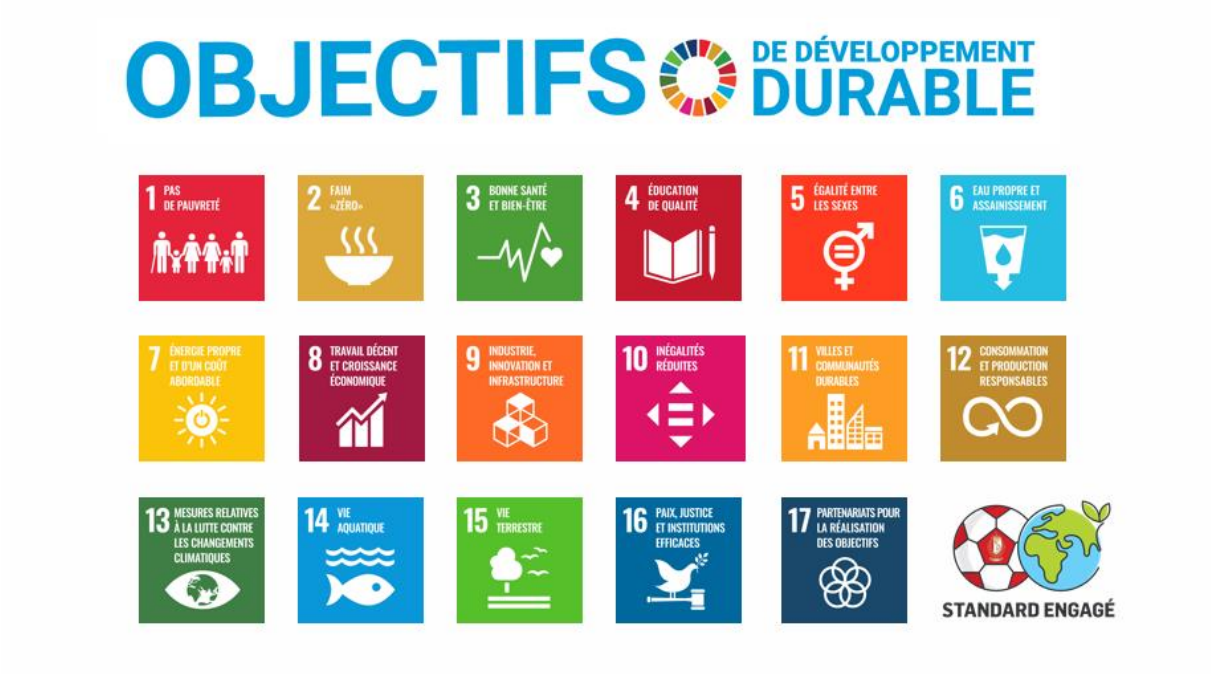
## ***Annexe 3***

| | Des fruits frais dans les bureaux ! | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | **Action** | **Responsable** | **Deadline** | **Budget** | **KSF** | **Monitoring** | | | | |
| 4 | Rencontrer Elisabeth Gruié de la CATL | Charles | 01-oct | 0,00 € | La rencontre me permet de récolter des contacts utiles | | | | | |
| 5 | Contacter la coopérative ardente | Charles | 11-oct | 0,00 € | Contact pris | | | | | |
| 6 | Commande des fruits frais | Charles, Pascale | 14-oct | 59,40 € | Fruits commandés | | | | | |
| 7 | Réception et répartition des fruits sur les différents sites | Charles | 16-oct | 0,00 € | Les fruits sont réceptionnés et répartis sur les différents sites | | | | | |
| 8 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 9 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 10 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 11 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 12 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 13 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 14 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 15 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 16 | | | | 0,00 € | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | |

## ***Annexe 4***



## ***Annexe 5***




## ***Annexe 6***

## S'ENGAGER POUR UN STADE CO-RESPONSABLE

- Impliquer les collaborateurs directs
- Impliquer les collaborateurs indirects
- Impliquer les supporters

STANDARD ENGAGÉ

## S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE SOCIALE

- Développer une stratégie community à Sclessin et ses alentours
- Améliorer l'accessibilité au stade pour les PMR et malvoyants
- Poursuivre le développement citoyen des jeunes du SL16 Football Campus

STANDARD ENGAGÉ

## S'ENGAGER POUR UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

- Tendre vers un objectif $CO_2 = 0$
- Réduire et valoriser les déchets
- Privilégier une restauration durable

STANDARD ENGAGÉ

## S'ENGAGER À PÉRENNISER LA STRATÉGIE RSE

- Développer la visibilité du programme Standard Engagé
- Assurer le monitoring et le reporting des actions en cours ou à réaliser
- Accroitre le financement du programme Standard Engagé

STANDARD ENGAGÉ

***Annexe 7***

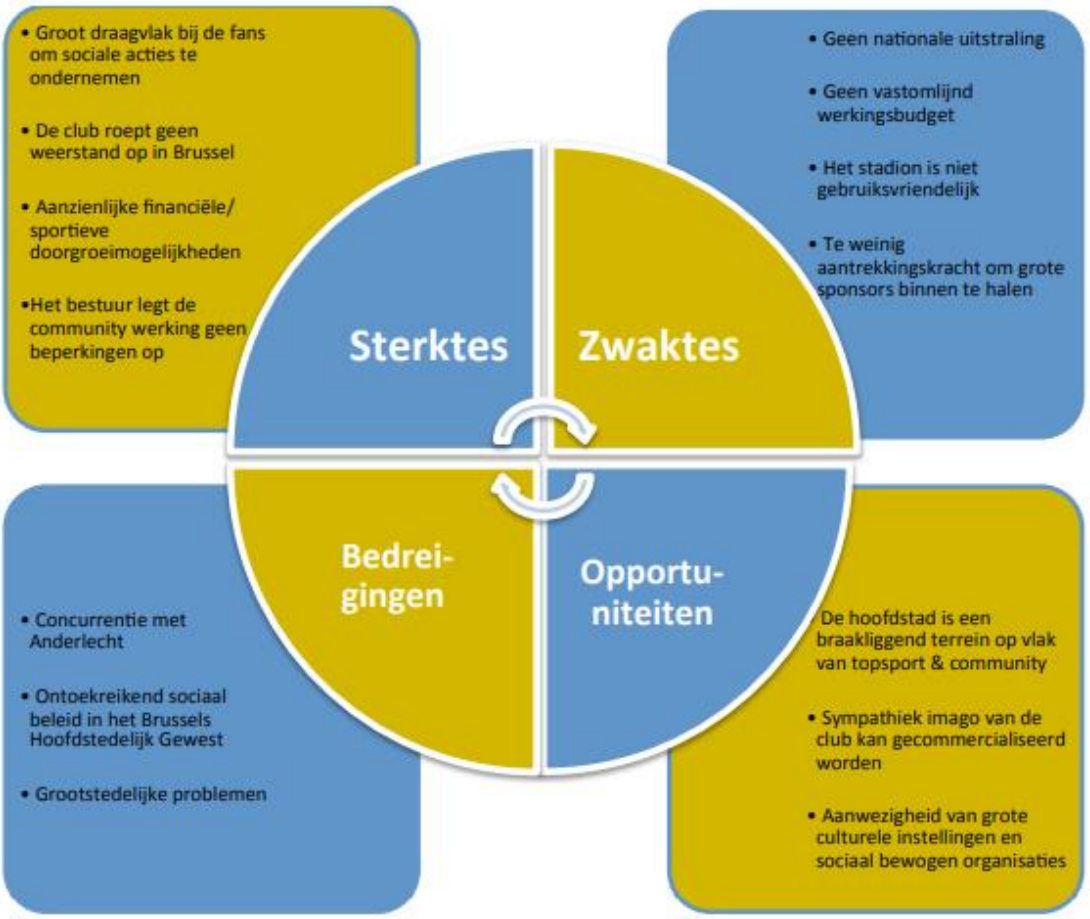
## 6. VISIE

### 6.1. Pijlers Union Foundation

- Spelers & lokale gemeenschap verbinden
- Integratie van minderheidsgroepen in de Union-familie
- Partnerships & ondersteuning van Brusselse sportclubs voor mindervaliden
- Sport voor allen ontwikkelen
- Een netwerk opzetten met sociaal geëngageerde organisaties

## ***Annexe 8***

### 6.2 Beknopte SWOT-analyse



# ***Annexe 9***

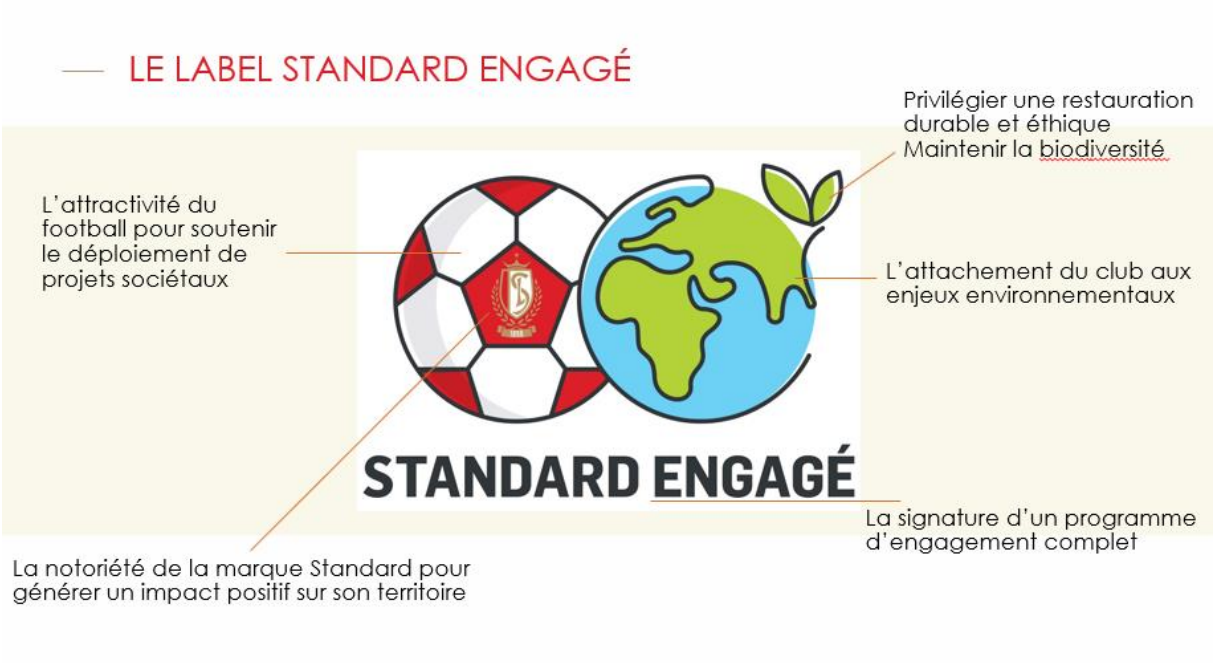
## 6.3 Strategische doelstellingen

Het vertrekpunt van Union is het volgende: hoe vermijden we dat de club louter gezien wordt als een kapitaalkrachtig bedrijf dat niets bijdraagt aan de maatschappij en vooral voor overlast zorgt? De sportieve hoogconjunctuur van de laatste jaren en de toegenomen ambities hebben de merknaam Union een serieuze boost gegeven, maar dat ging gelukkig niet ten koste van het imago van de club. Union kan op veel goodwill rekenen van de buitenwereld en wordt nog altijd beschouwd als een sympathieke familieclub die zich met veel realiteitszin door de Belgische voetbalwereld voortbeweegt. Union moet daarvan profiteren om in de toekomst een belangrijk aanspreekpunt te worden voor Brusselse overheidsinstanties, bedrijven en vzw's die actief zijn in de sociaal-culturele sector.

Met betrekking tot onze langetermijnvisie willen we ons focussen op alle facetten die met diversiteit te maken hebben. De maatschappelijke veranderingen die wij als club willen realiseren en/of faciliteren zijn de volgende:

- De gelijkheid tussen vrouwen en mannen bevorderen. Het achterliggende doel is een evenwicht bekomen in de samenstelling van de arbeidsbetrekkingen en functies.
- De arbeidsparticipatie en de beroepsinschakeling verhogen van personen met een fysieke/mentale handicap en personen van buitenlandse herkomst.
- Een ondersteunende rol spelen bij de activering van kort- en laaggeschoolden en de leeftijdscategorieën die ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt (jongeren < 26 jaar en mensen > 45 jaar).
- Het bieden van sociale bijstand aan kwetsbare groepen zoals schoolgaande kinderen, werklozen, mensen met een migratie-achtergrond, enzovoort.
- Promoten van een beleid met sport voor allen als uitgangspunt.
- Strijd tegen racisme stimuleren.
- Sociaal-cultureel aanbod versterken bij mensen die in een financieel zwakke positie zitten.

## ***Annexe 10***


LE LABEL STANDARD ENGAGÉ
Privilégier une restauration durable et éthique
Maintenir la biodiversité
L'attractivité du football pour soutenir le déploiement de projets sociétaux
L'attachement du club aux enjeux environnementaux
STANDARD ENGAGÉ
La signature d'un programme d'engagement complet
La notoriété de la marque Standard pour générer un impact positif sur son territoire