

**PROGRAMME  
SPORT ET RELATIONS  
INTERNATIONALES**

# **DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU SPORT**

**Entretien avec Emmanuel BAYLE**

PROFESSEUR À L'INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

JANVIER 2017

**OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT**



**IRIS :** Tout en promouvant ce changement, vos travaux décrivent la tendance des organisations sportives à prendre en compte « l'impact sociétal » dans le calcul de leur performance. Qu'entendez-vous par là ?

**EMMANUEL BAYLE :** Les fédérations nationales ou internationales, ou des structures comme des clubs ou des ligues professionnelles ont sous-estimé l'importance du calcul et de la mesure de la réussite de leur organisation. Pourtant, cette question est fondamentale. Et à ce titre, leurs performances ne se limitent pas aux résultats financiers et sportifs, comme elles ont eu tendance à le croire. Mais elles doivent s'étendre à un troisième pilier : la performance sociétale, à savoir l'impact économique, social et environnemental de leurs activités. Comment mesurer cet impact sur la durée ? Par exemple au-delà des médailles remportées, il faut aussi analyser les taux de reconversion professionnelle des athlètes, les formes d'engagements de ces athlètes vis-à-vis de leurs structures d'accueil. Au terme de leur carrière sportive, les athlètes ont été marqués par ce qu'ils ont vécu, ils ont développé des compétences et des expériences sur lesquelles les organisations ne capitalisent pas suffisamment. Ce lien social doit être entretenu et ne pas se cantonner aux résultats sportifs. L'impact du sport sur son environnement est aussi économique, sanitaire, éducatif, etc.

Certaines initiatives ont été mises en place par les organisations sportives, mais il s'agit souvent de réactions à des scandales, avec des indicateurs partiels et critiquables. On peut se retrouver dans un discours incantatoire. Mais au moins on voit qu'une préoccupation pour les éléments sociétaux émerge dans le milieu sportif. Des rapports sur la responsabilité sociétale voient le jour, la norme ISO 26000 est désormais appliquée au sport. Le temps est mûr pour ce changement.

**IRIS :** Comment expliquer cette maturité ?

**EMMANUEL BAYLE :** On le voit, les grandes entreprises ont déjà fait changer les choses et investi le sujet de la responsabilité sociétale. Ces sociétés se retrouvent en position de sponsor et peuvent faire pression. Les collectivités locales ont aussi intégré la question du Développement durable et de la RSE (interne et via les marchés publics). Finalement, tous les acteurs de l'écosystème du sport sont en avance sur ce point. Il y a donc une pression à l'œuvre. Par exemple, en France, le ministère des Sports avait adopté une Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable du sport en 2012. Dernièrement la Norme ISO 26000 a vu le jour dans le cadre des JO de Londres.

**IRIS : Le sport est donc en retard...**

**EMMANUEL BAYLE :** Oui, mais c'est un paradoxe, car le sport a toujours mis en avant des objectifs sociétaux. C'est dans ses gênes. L'objectif officiel du CIO, inscrit dans ses statuts, est de « construire un monde meilleur ». Certaines fédérations ont cultivé une politique sociétale. En France, le rugby a essayé. Le judo est un très bon exemple de sport qui se positionne comme éducatif. S'ils avaient 400 000 licenciés avant même les premières médailles de David Douillet, c'était le fruit de cette politique éducative, qui est génétique et organisée professionnellement pour cet art martial. Le kayak a toujours cherché à insister sur le développement durable (DD), tout comme la randonnée pédestre. Globalement, tous les sports se prétendent à visée éducative.

L'impulsion politique du DD est finalement récente. En France, c'est notamment l'agenda 21 du CNOSF réalisé en 2001 qui a ouvert la voie à beaucoup de fédérations. Mais si une institution comme la Fédération française de football a bougé les choses en termes de gouvernance, en 2011, avec son panorama sociétal du foot et son bilan image pour l'équipe de France, c'est en réponse aux pressions des sponsors, de l'Etat et du public. Malheureusement c'est souvent dans les crises que le sport réalise ses plus grandes mutations. Il y a une tendance de fond à réfléchir différemment. Mais trop souvent c'est cosmétique. Le souci de l'impact sociétal du sport devrait être une fin en soi, et non pas perçu comme un moyen.

**IRIS : Les objectifs commerciaux sont importants pour ces fédérations...**

**EMMANUEL BAYLE :** Oui. Elles se doivent de suivre des logiques commerciales mais pour les mettre au service de l'impact sociétal. Les deux vont ensemble.

**IRIS : Existe-t-il des études prouvant que la poursuite d'objectifs sociétaux favorisait indirectement les objectifs sportifs et financiers ?**

Pas à mon souvenir. Mais la logique pénètre la mentalité des organisations sportives. Des fédérations comme le kayak ont intégré le sociétal en argumentant justement que cela permettait de développer les performances sportives. Le principe du « double projet » fonctionne globalement bien en France et, effectivement, il faudrait des analyses indépendantes à long terme pour vérifier les retombées sportives. Les conventions d'insertion professionnelle mises en place en France sont un exemple positif. L'équilibre professionnel et dans la vie personnelle aide certainement la performance sportive.

Il est dommage qu'aujourd'hui l'environnement international ne soit pas propice à cette prise en compte : des pays misent sur les naturalisations ou le dopage organisé, à rebours de l'équilibre des athlètes et l'impact sociétal. On le voit également au CIO ou dans beaucoup de grandes organisations sportives, où aujourd'hui trop peu de salariés travaillent sur la reconversion, le suivi des activités et le développement durable. Il faut également promouvoir des systèmes de lanceurs d'alertes pour identifier et dénoncer les pratiques de corruption ou de mauvaise gouvernance et, plus globalement, d'intégrité sportive. Le cynisme est tacitement accepté pour le monde de l'entreprise, mais pas dans le sport qui vend une image idéalisée. C'est pourquoi il faut plus de régulation et de contrôle et je crois peu à la capacité des organisations sportives à s'auto-réformer.

**IRIS :** Dans la même mesure où la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'a pas provoqué un changement structurel du capitalisme financier, la responsabilité sociétale du sport n'est-elle pas principalement un élément de communication, notamment pour le CIO ?

**EMMANUEL BAYLE :** Au niveau des entreprises tout n'est pas noir ou blanc. Il existe aussi des entreprises à vocation purement sociale, même si elles sont très peu nombreuses. D'autres sont plus dans la communication. Bien sûr, la RSE a une forte connotation instrumentale mais il existe des exceptions. Le sport n'échappe pas à la logique : toutes les organisations ne font pas de la RSE par intérêt. Selon moi, ce n'est pas la frontière association VS entreprise qui fait la différence. C'est plus une question de mentalités, d'ADN d'organisation. Il n'empêche, lorsque l'on regarde le rapport annuel du CIO, on n'y lit pas beaucoup d'autocritique. Cela ressemble plus à un exercice de communication, c'est vrai.

**IRIS :** Quel lien faites-vous entre la professionnalisation du management des organisations sportives, que vous analysez depuis de nombreuses années, et la prise en compte grandissante de l'impact sociétal dans le calcul de la performance ? La professionnalisation préfigure-t-elle le dépassement des objectifs financiers et commerciaux ?

**EMMANUEL BAYLE :** La professionnalisation devrait prendre en compte la préoccupation sociétale, notamment via le recrutement de dirigeant et de chargé de mission sur ces sujets. Très peu de fédérations ou de clubs pros ont des professionnels en charge des questions de responsabilité sociétale ou de développement durable. Ce sujet est pourtant crucial pour les politiques de développement par le sport. C'est lié.

Globalement la professionnalisation du management est un phénomène croissant, même s'il reste encore beaucoup à faire. Par exemple lorsque l'on parle du modèle de gouvernance dans les fédérations nationales, il faudrait revoir les relations de travail entre élus, bénévoles et salariés.

Prenons un paradoxe : les services de ressources humaines qui gèrent à la fois bénévoles et salariés sont quasi inexistants dans les fédérations. Souvent une ou deux personnes vont réaliser un travail administratif, mais il faudrait un pôle RH qui gère l'ensemble du système d'une fédération, pas uniquement les salariés. Il faut y inclure tous les dirigeants, les élus, et appliquer une gestion humaniste. Trop souvent les dirigeants sont gérés comme des sportifs d'élite : on les recrute et on s'en sépare, ou ils partent, et on a du mal à garder une mémoire, un lien et parfois aussi leur savoir-faire.

**IRIS :** Le manque de professionnalisation se voit parfois sur la question des problèmes d'intégrité et le manque d'anticipation et de gestion des risques de la part des dirigeants des fédérations sportives...

**EMMANUEL BAYLE :** Les questions aussi techniques et sensibles que l'intégrité ne peuvent pas être pilotées par des élus ou des bénévoles. Il faut des personnes dédiées tel qu'un « Integrity Manager ». Autre problème récurrent : le nombre de mandats successifs des dirigeants qui doit être limité. Les dirigeants dans les fédérations sont souvent remplis de bonne volonté mais ils peuvent s'enraciner. En deux mandats de quatre ans, ils ont l'occasion de marquer la fédération de leur empreinte ainsi que de créer les conditions d'un fonctionnement plus professionnel et performant.

**IRIS :** Vous parlez d'organisations sportives « hybrides », notamment car elles poursuivent des buts commerciaux aux côtés d'une logique sociétale. Est-ce que la séparation entre la régulation du sport professionnel et la régulation du « sport de masse » entre aussi dans cette hybridité ? Ne pensez-vous pas qu'il faudrait rapprocher ces deux politiques, notamment à travers une redistribution financière plus équitable ? Ou qu'au contraire il convient de mieux les distinguer ?

**EMMANUEL BAYLE :** En France, on a un lien organique fort qui existe entre le sport professionnel et amateur. Les Ligues professionnelles sont contrôlées par les fédérations et placées sous leur tutelle. Des formes de redistribution financière sont utiles pour soutenir ce lien. Comme la Taxe Buffet par exemple. Il existe un vrai modèle français en la matière. Ce modèle rencontre des difficultés et des tensions, à l'instar actuellement du rugby, mais au moins il permet de poser un cadre et une doctrine. Un des problèmes est la gestion du calendrier des compétitions entre les équipes nationales et les clubs. C'est

pourquoi les fédérations internationales ont évolué et, par exemple, l'UEFA et la FIFA indemnisent les clubs qui libèrent leurs joueurs. C'est une nouveauté. Ce système n'est pas parfait mais il fonctionne au niveau national et international.

**IRIS : Quels autres pays suivent le modèle de régulation français entre sport pro et amateur ?**

**EMMANUEL BAYLE :** Globalement les pays européens sont sur la même ligne que le modèle français. La vraie distinction se situe entre le modèle européen et le modèle américain.

Il est vrai que le sport européen peut être attiré par les ligues quasi-fermées ou fermées à l'américaine, mais il faut qu'un compromis soit trouvé pour préserver les équipes nationales. Il faut aussi s'efforcer de conserver et d'appuyer la contribution du sport pro vers le sport de masse. Le système et les modèles économiques du sport doivent être au service de sa performance sociétale, et non l'inverse. C'est la vision que doivent défendre les fédérations, comme a su le faire la Fédération française de tennis avec Roland Garros.

**IRIS : Alors que les scandales liés au fonctionnement des institutions sportives s'enchaînent, le rôle des Etats dans la régulation du sport peut être amené à se développer. Au Royaume-Uni les subventions publiques aux fédérations sportives sont désormais conditionnées à l'adoption d'un certain nombre de mesures concrètes (adoption d'une Charte de la gouvernance, mixité, transparence) Qu'en est-il en France ? Doit-on aller plus loin dans le contrôle public vis-à-vis des organes sportifs au niveau national ?**

**EMMANUEL BAYLE :** La politique sportive française se distingue traditionnellement par une forte intervention étatique. Or, comme je l'ai expliqué dans plusieurs articles, le rôle du ministère en charge des sports s'est orienté ces dernières années vers un rôle de stratège, de pilote coordinateur plus qu'ordonnateur de la politique du sport. Le ministère La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a été appliquée de manière pilote dans le sport, et comprend une série d'indicateurs (intégration des quartiers « sensibles », mixité, insertion professionnelle des athlètes, etc.). Malheureusement, je crains que cette loi ne soit pas aujourd'hui pleinement appliquée et utilisée pour améliorer la performance des fédérations.

En France, la régulation du sport est assez politique. Elle n'arrive pas à s'extirper des tensions classiques entre le ministère et le CNOSF. Néanmoins, d'un point de vue

extérieur et à l'échelle internationale, le modèle est plutôt équilibré et peut servir d'exemple.

Certes au Royaume-Uni les subventions auprès des fédérations sont de plus en plus conditionnées par des questions d'intégrité ou autres réformes. En France, des conventions d'objectifs sont en vigueur depuis 1984 et elles ont permis la professionnalisation et la formalisation des politiques sportives fédérales notamment en matière de sport d'élite. C'est moins vrai sur des questions sociétales ces dernières années. Aujourd'hui le ministère des Sports n'est pas un acteur de contrôle. Il peut centraliser, coordonner, lancer des alertes, mais pas plus. Aujourd'hui il faut plus se tourner vers l'international et des ONG spécialisées comme Transparency International ou Play the Game qui peuvent jouer un rôle dans le contrôle et le suivi des questions sociétales dans le sport. Je crois plus à des ONG indépendantes et expertes qui peuvent s'appuyer sur des chercheurs indépendants pour faire ce travail.

**IRIS : Malgré l'accumulation de scandales et certaines dérives (financières) du sport professionnel, la popularité du sport, et notamment des Grands événements sportifs internationaux continue de croître. Comment expliquer la résilience des organisations sportives comme la FIFA face aux scandales ? Pensez-vous que nous sommes plus indulgents vis-à-vis des institutions sportives que d'autres types d'institutions ?**

Chaque organisation possède sa propre capacité de résilience et réagit différemment face aux scandales. En 1999 le CIO avait connu le même type d'affaire que celle qui touche la FIFA depuis l'année dernière. Mais ils ont réussi à éteindre le scandale en prenant des mesures fortes. Mais aujourd'hui, la nouveauté c'est que les affaires (FIFA, dopage, IAAF, etc.) échappent aux organisations. Au contraire de l'affaire des pots-de-vin liés à Salt Lake City, les scandales actuels sont saisis par la justice américaine, suisse, française, brésilienne... Pour les instances sportives, c'est impossible ou très difficile à éteindre. Les conséquences ne sont pas neutres : retrait des sponsors, moins de pays candidats pour les JO, notamment des démocraties occidentales. Il n'y a eu que deux candidats pour les JO d'hiver 2022 Pékin et Almaty. Les opinions publiques occidentales ont un avis beaucoup plus critique sur le CIO et la FIFA. C'est un réel problème pour ces organisations dont la principale valeur est la réputation de leur marque. Leur projet de construire un monde meilleur grâce à l'olympisme ou au football perd en crédibilité... les adhésions dans les clubs de foot ont d'ailleurs reculé dans différents pays.

L'« autonomie responsable » en termes de gouvernance, prônée par le CIO, ne fonctionne pas. Désormais les acteurs externes osent intervenir au sein du système sportif. La justice est plus regardante, et le sport est moins autonome, d'autant plus qu'il

a du mal à s'autoréguler. Même si son fonctionnement est critiquable sur certains points, l'AMA représente une réussite en termes de gouvernance. Son modèle de cogestion publique/privée est unique dans le sport et même au-delà du secteur sportif. ■



**OBSERVATOIRE GÉOSTRATÉGIQUE DU SPORT**

## **DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU SPORT**

### **Entretien avec Emmanuel BAYLE**

PROFESSEUR À L'INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

*Un observatoire du*

**PROGRAMME SPORT ET RELATIONS INTERNATIONALES**

Sous la direction de Carole GOMEZ et Pim VERSCHUUREN, chercheurs à l'IRIS

[gomez@iris-france.org](mailto:gomez@iris-france.org)

[verschuuren@iris-france.org](mailto:verschuuren@iris-france.org)

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercoeur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

[contact@iris-france.org](mailto:contact@iris-france.org)

@InstitutIRIS

[www.iris-france.org](http://www.iris-france.org)