

Responsabilité sociale olympique : un défi pour le futur

Emmanuel.bayle@unil.ch

The logo for the University of Lausanne (Unil) is a stylized, cursive script in a teal color. The word 'Unil' is written in a fluid, handwritten style with a long, sweeping tail on the final 'l'.

UNIL | Université de Lausanne

Institut des Sciences du Sport

Plan

1. Contexte et définitions

1. L'advocacy « sport durable/responsable »

1. Vers une stratégie intégrée et une performance sociétale olympique ?

Méthodologie-Sources

- Publication des chercheurs RSO & Sport et RSE
- Production du CIO, des organisations sportives internationales (FI) et des acteurs du mouvement olympique (CNO, COJO, ...), des sponsors partenaires du monde olympique, Etats, UE...
- Entretiens experts (5) : CIO (3), Sportaccord (1) et expert externe (1)

De la RSE à la RSO...

- « Contribution volontaire des entreprises (organisations) ***afin d'assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique envers ses parties prenantes*** »
(Commission européenne, 2001)
- **Etre responsable c'est donner à un autre le droit de vous demander des comptes**
(Bessire, 2011)



OLYMPISM

“ Olympism is a philosophy of life, which places sport at the service of humankind. ”

VISION

Contribute to building a better world through sport

MISSION

- Ensure the regular celebration of the Olympic Games
- Educate youth through sport
- Promote Olympism in society

VALUES

Encourage Effort



Striving for Excellence

Preserve Human Dignity



Demonstrating Respect

Develop Harmony



Celebrating Friendship

WORKING PRINCIPLES

Universality

Solidarity

Collaboration

Autonomy

Social Responsibility

Le « discours officiel » : Responsabilité sociale au cœur du projet ou « Raison d'être » ... explicite



Source : CIO ... en cours de remise à jour ...

La donne a t-elle changé ?...

- **Monopole mondial sur un « bien public »**, nouvel « opium du peuple », « entreprise commerciale de fait » ... **la gouvernance du sport international « sans contrôle »**

=> Risques de dérives (gouvernance, corruption, argent roi, dopage, instrumentalisation -géo-politique et économique du sport ...) **et de réputation**

⇒ **forte demande de transparence** ... pas forcément des membres, des athlètes, des financeurs ou de l'opinion publique (très paradoxale) mais de nouveaux contre-pouvoirs ... des ONG, certains médias et réseaux sociaux... certains Etats (« Lex FIFA »), le modèle judiciaire US surtout (...)

UN DEVOIR D'EXEMPLARITE ...

plus qu'ailleurs et comme pour d'autres grandes ONG ...

La donne a t-elle changé ?...

CIO business avec modèle redistributeur a priori important (90% ??)
⇒ des résultats et des impacts flous et difficilement mesurables ... parfois contestés ou contestables... contrôle et accountability ???

L'olympisme (Le CIO) est-il responsable ? ... de quoi et auprès de qui ?

Paradoxe L'apparent rapprochement des organisations ...

⇒ Les multinationales/les entreprises veulent faire du sociétal... les ONG comme le CIO font aussi et parlent aussi de business...

⇒ **Un combat inégal** ... des grosses PME avec un réseau friable et hétérogène face à des « mastodontes » organisés, professionnels, contrôlant leur réseau et sous-traitants

Responsabilité sociétale olympique

De quoi ? De qui ? Auprès de qui ? ...

Un projet sociétal très ambitieux, une autorité affirmée, une exemplarité revendiquée ... mais...

- Quel rôle le CIO (et le mouvement olympique et sportif) veut jouer dans la société ?
- Comment améliorer (l'impact) la contribution sociale, économique et environnementale du système olympique et en rendre compte ?

RSO ... du siège ou du groupe ? + COJOs ? (« sous son contrôle »)

- + CNO + FI ? (« pouvoir d'influence » et **de coercition/conformité** ?)

- du « système olympique total » ? (**pouvoir d'influence élargi**)

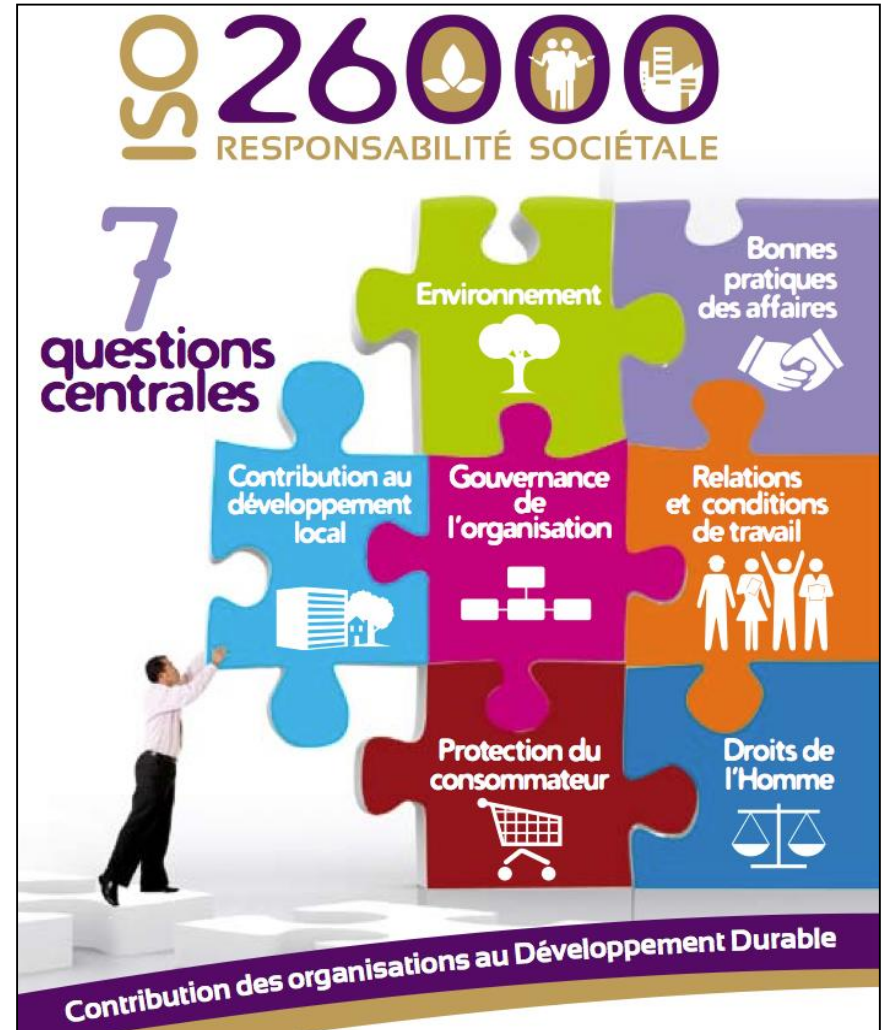
Profusion des normes/labels « RSE »

- Principes directeurs (OCDE 1976) – Conduite responsable des entreprises 5^{ème} version en 2011
- Global Reporting Initiative (GRI) – 1997 indicateurs de reporting sociétal (G4 depuis 2013)
- Pacte Mondial (ou Global Compact, 2000... 4 thématiques – 10 principes) – 2000 –
- La RSE dans le cadre européen (Livre vert, 2001)
- Loi nationale (loi « Nouvelles régulations économiques » 2001 en France)
- Principes pour les investissements responsables (PRI) – 2005-
- Normes ISO (14000/8000... système de management environnemental (ISO 14001 / ISO 14004 / ISO 14010 / ISO 14012) ... normes de protection des milieux naturels
- Les labels du Commerce équitable (4 fédés internationales : WFTO, FLO ...)

La norme ISO 26 000

- ISO 26 000 (2010) : une norme « hors norme » ?

« la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au DD et se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte ».



Déclinaison RSE: Grandes E. et PME

- **Stratégie RSE et valeur partagée** => avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2011)
- **Reconfiguration des process de management** (R&D, Achats, RH, logistique, marketing et com. sociétale, bilan carbone...)... Danone Way...(Gond et Igalens, 2012)
- **Stratégie « BoP »** (Prahalad, 2004) **micro-crédit et nouvelles formes d'entreprise : entreprises sociales** (Yunus, 2006 ex. Grameen-Danone ...) – **éco-entreprise** (Chambolle, 2007)...
- **Triple ligne de résultats**.... Performance globale (voire durable) ou « Sociétale » ... **Bilan sociétal** (CJDES, 1997, Capron et Leseul) ... mécénat et **rapport des fondations** d'entreprise
- **Rapport DD des entreprises** ... Rapport de valeur partagée (*Value for Nestlé & Value for Society*)
- **Notation sociétale** (« extra-financière ») ...

⇒ **Légitimité et réputation des entreprises... nouveau modèle économique et social** ou « *Greenwashing* » (Friestad et Wright, 1994) ?

Pour les organisations publiques

- Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies (2000→ 2015) --- Objectifs de développement durable (ODD)→ 2030...
 - Stratégie Nationale de Développement Durable...
 - Ville durable, Agendas 21 locaux ...
- « Bonheur national brut » (gouvernement du Bhoutan, 1972 ; Rapport commission Stiglitz, 2009, Cohen, 2012...)

En synthèse

... l'engagement de gouverner, entreprendre, manager et s'évaluer « **autrement** » ... de manière plus responsable/durable ...

2. « L'advocacy » sport durable/responsable

2.1 Essai de reconstitution de la responsabilité sociale olympique

2.2 Une approche foisonnante mais éclatée ...

2.3 Des recompositions sémantiques et organisationnelles en cours ...

2.1 Essai de reconstitution de la RSO

3 temps:

1. De l'éthique et valeurs olympique (Vision « coubertinienne » + charte)...
un ADN élitiste, libéral, pacifiste et éducatif
1. Initiatives/actions déclinées ou opportunisme (80 et 90') + besoin de régulation en cas de crise (Dopage, Gouvernance, Paris sportifs...)... + une redistribution et un focus essentiel sur (par) le sport d'élite...
l'Aggiornamento dans le cadre du libéralisme et du capitalisme financier mondialisé ...
1. Le défi d'une approche stratégique globale et intégrée ... 2010'
questionnements en cours
Pragmatisme (Agenda 2020) ... ou Innovations sociétales ?

Quelques dates clés dans la « RSO »

- Terme Olympisme apparaît en 1910 ... La **Charte olympique 70** ' (préambule)...
- **1962 idée de Solidarité olympique**
- **Commission sport et environnement 1995 => Agenda 21 "Le sport pour le développement durable »** (CIO, 1999)
- 1994 l'environnement le troisième pilier de l'olympisme en plus du sport et de la culture.
- **Partenariat avec les agences ONUsiennes 90'**... Statut d'observateur à l'Assemblée générale des Nations Unies **2009** (« diplomatie Samaranch ») et les ONGs ... « **respectabilité mondiale** » ...
- **RIO+ 20 et Publication du CIO:** « *Sustainability through sport: Implementing the OM's Agenda 21* » (CIO, 2012)
- **London 2012 et Norme ISO 20121 (2012)**« *Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle – Exigences et recommandations de mise en œuvre* »
- **Le DD comme thématique du forum 2012 des FI** "Increasing the positive impact of your event: Sustainable Event Management » ...



Agenda 2020:



Ethics and compliance



Impacts:

Environmental, **Social**, Economic

- Sport for all
- Development through Sport
- Women
- Education
- Peace



Redistribution: \$\$\$ (90%)
CNO + FI + Solidarité olympique

INFLUENCE ?

INFLUENCE ?

INFLUENCE ?

**« GOOD »
GOVERNANCE**

2.2 Une approche foisonnante mais éclatée

- Une gestion éclatée au siège (plusieurs directions et commissions...)... l'approche en silos ... et ses limites ...
- Un fleuron les JO (très fort symbole et investissements publics massifs) mais à géométrie variable selon le contexte national (PEKIN/LONDRES ... SOTCHI/ VANCOUVER...)... impact/héritage dans le pays ? Et ailleurs ?
- Un réseau de CNO très hétérogène (autonome et fragile) et des Fis peu organisées, professionnalisées et concernées (« sport development » et surtout grands évènements) ...
- Des partenariats internationaux existants mais encore peu activés globalement et très « cosmétiques » (ONU, ONG, multinationales...)

2.3 Des recompositions sémantiques et organisationnelles au siège ...

Direction de la « coopération internationale » => « **Public Affairs and Social Development through Sport** » (2013)

- Direction « Corporate Development, Brand and **Sustainability** »
- Commission « sport et environnement » => « **Durabilité et héritage** »
- Ville candidate (nouvelle phase) pour les JO (anticiper pour mieux gérer de manière responsable dans le pays hôte et « en dehors »)
- *Signature messagerie des collaborateurs du CIO « **The International Olympic Committee is a not-for-profit independent international organisation made up of volunteers, which is committed to building a better world through sport. It redistributes more than 90 per cent of its income to the wider sporting movement, helping athletes and sports organisations at all levels around the world** » etc...*

... en synthèse

- Un ADN
 - Un focus sur le sport d'élite olympique
- Des actions éclatées ... un manque de coercition dans le mouvement olympique (maintien des équilibres politiques et économiques)
=> Une absence de politique globale et intégrée
 - Faible CAPACITE A METTRE EN ŒUVRE de la famille/« réseau » (CNO/FI) et des athlètes (porteur de nombreuses initiatives)
- Des RISQUES SYSTEMIQUES et REPUTATIONNELS (ex. « FIFA GATE »)
- **Des URGENCES sociales, sanitaires, économiques, environnementales ... et un énorme potentiel du symbole olympique**

3 – Vers une stratégie et une performance sociale olympique ?

- **Revoir la modélisation de la performance... PERFORMANCE SOCIETALE ?** du CIO et du système olympique... vers un panorama sociétal du système olympique ? ...(avec une entrée Bottom-up ... par le local ...)... alimenter par **une plateforme RSO pour le système olympique** » (Chappelet 2009)
- Etablir **un référentiel RSE ISO 26000 Sport** à l'instar du CNOSF et FDJ ? ... pour les organisations les plus avancées
- Créer **une communauté internationale apprenante** et partager les bonnes pratiques autour du « sport pour tous » et de l'utilisation du sport et de l'activité physique dans les politiques publiques sectorielles ...santé, intégration...

3 – Vers une stratégie et une performance sociale olympique ?

- Créer une «**Agence mondiale de développement par le sport** » portée par la symbolique olympique sous la forme d'une fondation ... et fédérer les multiples initiatives existantes ...
- ⇒ S'associer à des organisations spécialistes du développement et créer des acteurs dédiés (agences nationales de développement par le sport, entrepreneur sociaux par le sport au niveau local... utilisation du micro-crédit et les fonds d'aide au développement des pays, les fondations d'entreprises et individuels)
- Porter une stratégie « **BOP olympique** » de développement de la pratique sportive ...

3 – Vers une stratégie et une performance sociale olympique ?

- Créer une **Agence mondiale de la gouvernance internationale du sport**, à l'instar de l'Agence Mondiale Anti-dopage afin de s'assurer d'une meilleure gouvernance, capacité partenariale et contrôle du mouvement olympique
- ⇒ Conditionner les financements et la redistribution olympique au respect d'un certain nombre de principes : démocratie, transparence ... avec un accompagnement à géométrie variable selon les organisations et les pays.
- ⇒ Agir sur 3 niveaux de gouvernance (organisationnelle – politique et systémique – Henry et Lee, 2005)

En conclusion ...

Un triple défi pour le futur

1. Légitimation (image/symbole fort mais fragile) ... permanent depuis la création des Jos et du CIO... => communication (discours) renforcée en cas de crise
2. Création de valeur(s) et de sa mesure et la manière d'en rendre compte (plus nouveau) ... management de la chaîne de valeur etc...
3. Nouvelle gouvernance organisationnelle/politique/systémique (pour une spirale vertueuse de mise en œuvre)...

les acteurs du mouvement olympique et sportif n'ont pas les moyens de la mise en œuvre ... mais doivent s'appuyer sur les expertises et les financements d'autres acteurs ... ex. dans la santé ...

2 scénarios sur la RS olympique ...

1. **Maintien des équilibres** – compromis et stratégie d'ajustements (des « petits pas ») et « d'influence »... ... le plus probable ...

1. **Stratégie sociétale affirmée** du local au global : innovations sociétales via le sport et l'olympisme pour construire un « monde meilleur » ...

Eléments de Bibliographie

- Bayle, E., Chappelet J-L., François A., Maltese L. (2011), *Sport et RSE. Vers un management responsable ?*, Bruxelles : De Boeck Editions.
- Bradish, C., Cronin J. J., Godfrey P. C., Babiak K., Wolfe R., Walker M. B., et al. (2009) Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, 23(6)
- Chappelet J-L. (2009) , Corporate Social Responsibility: a new frontier for the International Olympic Committee, in *Social responsibility and sustainability in sports* Edited by Rodríguez P., Késenne S. & Dietl H. Universidad de Oviedo,
- ISO (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Genève, International Standardization Organization, 127 p.
- Parent, M. M. & Chappelet, J.-L. (2013). Chapter 15: Olympics, social responsibility and stakeholders. In L. Paramio-Salcines, K. Babiak and G. Walters (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp.209-220). London: Routledge.
- Walters, Tacon G.R., Corporate Social Responsibility in European Football A report funded by the UEFA Research Grant Programme, April 2011